

**UCL**

Université  
catholique  
de Louvain

Louvain School of Management (LSM)



**LOUVAIN**  
School of Management

# Etude de faisabilité et de coûts relative à la mise en place du télétravail à la Ville et au CPAS de La Louvière

Mémoire réalisé par  
**Delphine Wauty**

Promoteur  
**Christophe Créviaux**

Lectrice  
**Céline Donis**

Année académique 2016-2017  
**Master en Sciences de gestion**

## Résumé

Le but de ce mémoire est d'analyser l'intérêt, la faisabilité et les coûts relatifs à la mise en œuvre du télétravail à la Ville et au CPAS de La Louvière.

D'après la littérature, le télétravail peut présenter des avantages pour une administration publique tels qu'un gain de productivité et une amélioration de l'équilibre entre vie privée et travail. Le passage d'une culture organisationnelle bureaucratique vers une culture de la confiance, ainsi que la sécurité et la confidentialité des données du citoyen peuvent cependant constituer des freins à son implémentation.

Concernant la partie empirique, nous avons tout d'abord mené une étude exploratoire à l'aide de 19 entretiens individuels semi-directifs réalisés auprès d'agents, de responsables hiérarchiques et de permanents syndicaux de l'administration louviéroise. Celle-ci a ensuite servi de base à l'élaboration d'une enquête en ligne par questionnaire adressée au personnel disposant d'une adresse e-mail de la Ville et du CPAS louviérois.

Sur les 217 réponses valides obtenues, il ressort que 77% des répondants seraient intéressés par le télétravail. Celui-ci répondrait principalement à un besoin de concentration des travailleurs et pourrait contribuer à améliorer leur bien-être. En termes de faisabilité, plusieurs éléments pourraient s'avérer favorables à l'adoption du télétravail. En effet, il y a d'un côté la présence de tâches bureautiques, administratives et / ou requérant de la concentration et peu d'interactions, et de l'autre, le soutien des responsables hiérarchiques et l'évaluation par objectifs. Cette dernière s'accompagne par une volonté de responsabiliser les agents et de développer une culture organisationnelle basée sur la confiance au sein de la Ville et du CPAS.

L'étude de coûts a quant à elle été réalisée à l'aide d'entretiens semi-directifs menés auprès de 9 institutions publiques ayant mis en place le télétravail. Il ressort de cette étude que l'administration louviéroise devrait fournir des ordinateurs portables à ses télétravailleurs, intervenir dans leurs connexions internet et assurer la sécurisation des données.

Néanmoins, les budgets de l'administration étant restreints, ces coûts pourraient s'avérer trop élevés et entraîner un refus du projet par le Collège. De plus, celui-ci pourrait souhaiter garder le contrôle des agents, notamment par la pointeuse. Dès lors, en nous basant sur les gains du télétravail mis en lumière par notre étude de coûts, un travail de conviction pourrait être réalisé auprès du Collège quant aux bénéfices potentiels du télétravail en termes de productivité, d'absentéisme, de satisfaction des travailleurs, de recrutement et de sécurité.

## Remerciements

Je tiens à remercier mon promoteur, Monsieur Christophe Créviaux, pour son encadrement, ses conseils judicieux, sa disponibilité et ses encouragements chaleureux.

Je remercie également Madame l'Echevine Françoise Ghiot et Monsieur Michaël Flasse, Directeur des Ressources Humaines, de m'avoir donné l'opportunité de réaliser ce mémoire.

Je souhaite aussi adresser mes remerciements à Madame Mélanie Corneillie, Gestionnaire de projets RH, pour sa patience, ses réponses à mes nombreuses questions et le temps qu'elle m'aura consacré tout au long de ce travail.

J'aimerais ensuite remercier les membres du personnel de la Ville et du CPAS pour leur participation aux entretiens ainsi qu'à l'enquête, leurs contributions m'ont grandement aidée.

Je voudrais également remercier toutes les personnes ayant pris part à l'étude de coûts pour leurs collaborations et le temps qu'elles m'ont accordé.

Enfin, un merci particulier à Franck, pour son soutien.

## Table des matières

Liste des tableaux .....	V
Liste des figures .....	VI
Liste des annexes.....	VII
Introduction .....	1
1. Introduction générale.....	1
2. Télétravail et secteur public .....	1
3. Problématique.....	2
4. Questions de recherche.....	2
5. Démarche suivie .....	3
6. Plan.....	3
Revue de la littérature .....	4
1. Mise en contexte.....	4
1.1. Les Nouvelles Formes d’Organisation du Travail .....	4
1.2. Evolution de la gestion publique belge.....	7
2. Définition du télétravail .....	10
2.1. Eléments de définition .....	10
2.2. Typologie .....	11
3. Le télétravail en chiffres.....	12
4. Enjeux du télétravail.....	13
4.1. Avantages du télétravail pour l’employeur.....	13
4.2. Inconvénients du télétravail pour l’employeur .....	16
4.3. Avantages du télétravail pour le travailleur .....	18
4.4. Inconvénients du télétravail pour le travailleur .....	20
5. Modalités de mise en œuvre.....	22
5.1. Critères organisationnels.....	22
5.2. Critères individuels .....	25
6. Premiers éléments de réponse .....	26
Partie empirique .....	28
1. Etude de l’intérêt et de la faisabilité du télétravail.....	28
1.1. Présentation de la Ville et du CPAS louviérois .....	28
1.2. Méthodologie .....	31
1.3. Synthèse des réponses de l’étude exploratoire.....	35
1.4. Résultats de l’enquête en ligne .....	39
1.5. Discussion de l’étude d’intérêt et de faisabilité du télétravail .....	50

2. Etude de coûts .....	55
2.1. Législation.....	55
2.2. Méthodologie .....	56
2.3. Limites .....	56
2.4. Etat des lieux informatique à la commune et au CPAS louviérois .....	57
2.5. Benchmarking .....	58
2.6. Discussion de l'étude de coûts .....	64
Conclusion.....	67
Bibliographie .....	70
Annexes .....	74

## Liste des tableaux

Tableau 1 – Prix d’un PC portable .....	58
Tableau 2 – Intervention dans l’utilisation de la connexion internet privée .....	59
Tableau 3 – Coûts unitaires des périphériques .....	60
Tableau 4 – Coûts de la sécurisation, par agent .....	60
Tableau 5 – Estimations des coûts salariaux bruts alloués à la coordination du projet .....	64
Tableau 6 – Estimations des coûts d’équipement et de sécurisation, par télétravailleur .....	65
Tableau 7 - Estimations des coûts annuels par télétravailleur .....	65

## Liste des figures

Figure 1 - Répartition, par service, des ETP de la Ville (2016).....	29
Figure 2 - Répartition, par service, des ETP du CPAS (2016).....	30
Figure 3 – Avantages du télétravail perçus par les travailleurs (217 répondants) .....	40
Figure 4 – Inconvénients du télétravail perçus par les travailleurs (217 répondants).....	41
Figure 5 – Avantages du télétravail perçus par les responsables (49 répondants).....	42
Figure 6 – Inconvénients du télétravail perçus par les responsables (49 répondants) .....	42
Figure 7 – Modes d'évaluation du travail privilégiés par les responsables .....	43
Figure 8 – Moyennes pondérées des fréquences de situations de travail.....	44
Figure 9 – Critères supplémentaires à satisfaire pour accéder au télétravail .....	45
Figure 10 – Fréquence de télétravail souhaitée (217 répondants).....	46
Figure 11- Matériel nécessaire au télétravail (217 répondants) .....	46
Figure 12 – Intérêt pour le télétravail en fonction de l'âge des répondants .....	47
Figure 13 – Intérêt pour le télétravail en fonction de la distance aller-retour .....	48
Figure 14 - Intérêt pour le télétravail en fonction des problèmes de concentration.....	49

## Liste des annexes

Annexe A – Guides d’entretien de l’étude exploratoire.....	75
1. Guide d’entretien des responsables hiérarchiques .....	76
2. Guide d’entretien des agents.....	77
3. Guide d’entretien des permanents syndicaux .....	78
Annexe B - Synthèse des réponses individuelles et anonymes de l’étude exploratoire.....	79
1. Réponses des responsables hiérarchiques (8 répondants).....	80
2. Réponses des agents (9 répondants) .....	88
3. Réponses des permanents syndicaux (2 répondants).....	97
Annexe C – Questionnaire de l’enquête en ligne .....	99
Annexe D – Résultats généraux de l’enquête en ligne.....	113
1. Questions socio-démographiques .....	114
2. Mobilité.....	116
3. Cadre et organisation du travail .....	117
4. Niveau hiérarchique .....	119
5. Avis sur le télétravail en tant que responsable hiérarchique.....	120
6. Avis sur le télétravail en tant que travailleur .....	127
Annexe E – Guide d’entretien de l’étude de coûts.....	132
Annexe F – Synthèse des réponses de l’étude de coûts .....	134

## Introduction

### 1. Introduction générale

Ces dernières décennies ont vu le monde du travail évoluer et progressivement adopter ce que nous nommons aujourd'hui les Nouvelles Formes d'Organisation du Travail (NFOT), ou New Ways of Working (NWOW). Celles-ci s'inscrivent dans un contexte de mondialisation de l'économie et sont justifiées par de nouvelles attentes de la part des employeurs et des collaborateurs.

Les nouvelles formes d'organisation du travail sont caractérisées par le recours à des formes de flexibilité spatio-temporelle, une organisation collaborative du travail, des styles de management tels que le management par objectifs et l'usage des technologies de l'information et de la communication (TIC). Parmi ces pratiques flexibles, nous retrouvons le télétravail, l'open space ou encore les bureaux partagés.

Apparu dans les années 1970, le télétravail a d'abord été prôné pour sa plus-value écologique et ses bénéfices en termes de mobilité. De nos jours, il est généralement mis en avant pour les gains de productivité qu'il procure aux organisations mais aussi pour l'autonomie et le meilleur équilibre entre vie privée et vie professionnelle qu'il offre aux travailleurs. Cependant, ces aspects positifs peuvent être contrebalancés par les difficultés que peut poser la mise en œuvre du télétravail, telles que la modification du contrôle et de la culture de management, l'atténuation des frontières entre emploi et vie personnelle ou encore un sentiment d'isolement.

### 2. Télétravail et secteur public

Le télétravail intéresse également le secteur public pour l'image de modernité et de flexibilité qu'il véhicule, des atouts recherchés par la fonction publique depuis les années 1990, en particulier depuis la réforme Copernic. En Belgique, le télétravail a été implémenté dans plusieurs administrations telles que les services publics fédéraux (SPF) et le Service Public de Wallonie (SPW). Pour ces institutions, le principal défi aura été de passer d'un management par contrôle à un management par objectifs et à développer une culture de la confiance. Le télétravail reste cependant très rarement adopté au sein des administrations locales.

En ce qui concerne ces dernières, un Programme Stratégique Transversal communal (PST) a été prôné par l'Union des villes et communes de Wallonie dès 2009 dans le but de moderniser la gouvernance des pouvoirs locaux. Il s'agit dès lors pour ces administrations locales d'être

davantage en phase avec l'évolution de la société et d'améliorer le service aux citoyens en adoptant une gestion comparable à celle des entreprises. Cela implique la définition d'une vision globale, traduite en objectifs stratégiques et opérationnels, eux-mêmes déclinés en actions prioritaires à mettre en œuvre.

### 3. Problématique

La Louvière est l'une des 24 villes pilotes engagées dans la mise en place d'un PST communal au cours de la législature 2012-2018. Devenir une administration communicante, aux services modernes, efficaces et efficients représente un des objectifs stratégiques du PST louviérois. Cet objectif stratégique se décline en plusieurs objectifs opérationnels, dont un visant l'amélioration du bien-être des membres du personnel, celle-ci pouvant améliorer son rendement. Parmi les actions concrètes de cet objectif, nous retrouvons la réalisation d'une étude portant sur la faisabilité et les coûts de mise en œuvre du télétravail au sein de l'administration louviéroise.

Il s'agit donc, à travers ce mémoire de mener une étude de faisabilité et de coûts relative à la mise en place du télétravail à la Ville et au CPAS de La Louvière. Cette étude s'inscrit par ailleurs dans la continuité des changements managériaux de la commune et du CPAS louviérois. Ceux-ci incluent la réorganisation des bureaux en open space ainsi que la transition vers le management par objectifs et le management participatif.

### 4. Questions de recherche

#### **Y a-t-il un intérêt à mettre en œuvre le télétravail à la Ville et au CPAS de La Louvière ?**

Nous analyserons la façon dont les agents et responsables hiérarchiques de la Ville et du CPAS perçoivent le télétravail en termes d'avantages et d'inconvénients et s'ils portent un intérêt à cette nouvelle façon de travailler. Nous évaluerons donc en premier lieu s'il répond à un besoin. Par ailleurs, la Direction des Ressources Humaines souhaiterait connaître l'impact du télétravail sur la motivation des agents mais aussi sur l'attractivité de la Ville et du CPAS en tant qu'employeur. Ces questions seront donc également abordées.

#### **La mise en place du télétravail est-elle possible à la Ville et au CPAS louviérois?**

Nous évaluerons également s'il existe des tâches applicables au télétravail au sein de l'administration, la fréquence à laquelle il pourrait avoir lieu et la philosophie de management à adopter en matière d'évaluation du travail à distance. Globalement, nous déterminerons les éléments favorables et les obstacles potentiels à la mise en place du télétravail à la commune et au CPAS de La Louvière.

## **Quels sont les coûts et bénéfices potentiels du télétravail pour la Ville et le CPAS ?**

Nous mènerons une étude de coûts afin de déterminer le matériel à fournir et le montant des frais relatifs à la mise en œuvre du télétravail au sein de l'administration. Nous tenterons également d'estimer les bénéfices potentiels du télétravail en termes d'économies, d'absentéisme et de turnover.

### **5. Démarche suivie**

Nous évaluerons l'intérêt et la faisabilité du télétravail au travers d'une étude exploratoire, suivie d'une enquête quantitative. L'étude exploratoire sera menée à l'aide d'entretiens individuels semi-directifs réalisés auprès de quelques agents, responsables hiérarchiques et permanents syndicaux de l'administration et du CPAS louviérois. Les résultats de l'étude qualitative nous donneront un premier aperçu de l'intérêt et de la faisabilité du télétravail et serviront de base à l'élaboration de l'enquête en ligne. Cette enquête sera adressée aux membres du personnel de la Ville et du CPAS et nous permettra d'estimer à plus grande échelle l'intérêt et la faisabilité du télétravail. Quant à l'étude de coûts, celle-ci sera menée sous la forme d'un benchmarking auprès d'autres services publics pratiquant le télétravail. Les informations seront récoltées par le biais d'entretiens semi-directifs. Nous pourrions dès lors comparer les frais supportés par les différents services publics rencontrés et évaluer les coûts de mise en œuvre du télétravail au sein de l'administration louviéroise.

### **6. Plan**

Nous réaliserons d'abord une revue de la littérature sur le télétravail. Celle-ci débutera par une mise en contexte de ce dernier où nous décrirons les tendances générales ayant marqué les organisations ces dernières décennies. En parallèle, nous retracerons l'évolution de la gestion publique belge. Nous définirons ensuite le télétravail, présenterons quelques statistiques à son sujet et aborderons les enjeux dont relève sa mise en œuvre, en particulier dans une administration publique, avant de terminer par ses modalités de mise en œuvre. Nous expliquerons ensuite la méthodologie suivie pour l'étude de faisabilité et analyserons les réponses de l'étude exploratoire et de l'enquête en ligne. Par après, nous détaillerons la méthodologie adoptée pour l'étude de coûts et procéderons au benchmarking des coûts et des gains que peut représenter un télétravailleur du secteur public. Enfin, nous conclurons quant à la faisabilité du projet et formulerons nos recommandations à la Ville et au CPAS de La Louvière.

## Revue de la littérature

### 1. Mise en contexte

#### 1.1. Les Nouvelles Formes d'Organisation du Travail

Ces 30 dernières années, les entreprises ont dû faire face à la mondialisation de l'économie ainsi qu'aux changements technologiques et sociaux. Qu'il s'agisse de leur environnement changeant ou des nouvelles attentes exprimées par les travailleurs, les organisations ont dû s'adapter en privilégiant de nouvelles façons de travailler, plus souples et facilitées par les technologies de l'information et de la communication (Bijl, 2009 ; Holman & Wood, 2003 ; Leclercq-Vandelannoitte, Isaac & Kalika, 2013 ; Nahon & Taskin, 2009).

##### 1.1.1. Caractéristiques et définition

Les Nouvelles Formes d'Organisation du Travail, également appelées New Ways of Working, New World of Work ou Nouveau Monde du Travail s'avèrent difficiles à définir et à caractériser avec précision (De Menezes & Kelliher, 2011 ; Taskin & Ajzen, 2015).

Toutefois, elles peuvent être définies comme un « *mix organisationnel de pratiques de flexibilité du temps et de l'espace de travail, d'organisation du travail (en équipe, semi-autonomes, virtuelles, p.ex.) et de management (par projets, par objectifs et tournées vers le partage des connaissances, essentiellement) dont la mise en œuvre est facilitée par les technologies de l'information et de la communication (TIC), et qui s'inscrit au cœur d'une vision particulière de l'entreprise* » (Taskin, 2012, p.6), où les pratiques de flexibilité spatio-temporelle englobent le télétravail, l'open space ou encore le flexible desk et où la vision de l'entreprise y est plus démocratique, collaborative et durable (Taskin & Ajzen, 2015).

La nouveauté du Nouveau Monde du Travail ne réside pas dans ses pratiques en tant que telles mais dans une philosophie managériale dont les valeurs sont la responsabilisation du travailleur, son autonomie, son autocontrôle, ainsi qu'une culture de la confiance et une recherche de gains mutuels pour l'employeur et le collaborateur (Bijl, 2009 ; Taskin & Vendramin, 2004). Néanmoins, les NFOT ne peuvent être vectrices d'innovations et performances durables – économiques, sociales et environnementales – sans l'adoption de leur logique collaborative. Leurs pratiques ne devraient donc être considérées isolément dans l'unique but de répondre à un besoin ponctuel ou économique (Taskin 2012 ; Taskin & Ajzen, 2015).

### 1.1.2. Facteurs favorables à l'émergence des nouvelles formes d'organisation du travail

Six tendances majeures ont été identifiées dans la littérature pour avoir contribué aux transformations du monde du travail et à l'émergence des NFOT dont fait partie le télétravail (Taskin, 2012).

#### *Globalisation*

La globalisation de l'économie a amené les organisations à évoluer dans un environnement rapide et changeant. En effet, la clientèle recherche désormais des produits de qualité, plus personnalisés et, grâce à internet, bénéficie d'un accès à un large choix de produits et services. Dans ce contexte de concurrence accrue, les entreprises ont opéré des changements organisationnels en adoptant, notamment, les NFOT, dont le télétravail, afin de rester compétitives (Bijl, 2009 ; Holman & Wood, 2003 ; Kowalski & Swanson, 2005).

#### *Généralisation des TIC*

Les technologies de l'information et de la communication ont évolué et se sont généralisées pour rendre possible la transmission rapide d'importantes quantités de données de manière sécurisée. De plus, la démocratisation de l'ordinateur personnel et des connexions internet haut débit ainsi que la pression de la concurrence à l'adoption des nouvelles technologies ont également contribué à la diffusion des TIC (Leclercq-Vandelannoitte et al., 2013 ; Nahon & Taskin, 2009). Bien que cette évolution technologique représente une condition nécessaire, elle ne suffit pas, à elle seule, à la mise en place du télétravail (Bijl, 2009 ; Taskin & Vendramin, 2004). En outre, l'individualisation, la flexibilisation et la gestion des compétences, évoquées ci-après, sont elles-mêmes facilitées par les TIC (Leclercq-Vandelannoitte et al., 2013).

#### *Individualisation de la relation d'emploi et croissance de l'autonomie du travailleur*

A partir des années 1980 et 1990, une nouvelle philosophie de management est apparue en opposition à la centralisation du pouvoir hiérarchique et des prises de décisions. Les travailleurs se voient alors accorder davantage d'autonomie. Celle-ci est accompagnée d'une individualisation de la relation d'emploi, en grande partie instaurée par la GRH, où les objectifs à atteindre, les rémunérations et les formations sont définis sur la base de caractéristiques individuelles telles que la performance du collaborateur, ce qui le rend responsable de son parcours professionnel. L'autonomie et la responsabilisation du travailleur représentent, avec le management participatif et par objectifs, un contexte favorable au télétravail (Taskin & Vendramin, 2004). Par ailleurs, les attentes des travailleurs en termes de bien-être au travail et d'équilibre entre vie privée et vie professionnelle peuvent être en partie liées à cette

individualisation. La GRH va alors mettre en place des politiques offrant plus de flexibilité parmi lesquelles nous retrouvons le télétravail (Nahon & Taskin, 2009).

### *Flexibilisation du travail*

Face à la concurrence et aux fluctuations de la demande, les organisations s'éloignent de plus en plus du modèle fordiste et bureaucratique pour privilégier une organisation plus souple leur permettant de réagir rapidement et efficacement aux divers changements de leur environnement. La flexibilisation du travail peut également répondre au besoin d'individualisation des employés pour un meilleur équilibre entre vie privée et vie professionnelle. Elle permettrait donc de rencontrer à la fois les attentes des employeurs comme celles des travailleurs (Holman & Wood, 2003 ; Nahon & Taskin, 2009). Le télétravail peut alors apparaître comme un outil de gestion répondant à cette nécessité de flexibilité, bien que ses effets restent ambigus, en pratique (Taskin & Vendramin, 2004).

### *Emergence des notions de connaissances, de compétences et d'employabilité*

La tertiarisation des activités a contribué au développement de notre société de la connaissance, cette dernière devenant un avantage concurrentiel pour les firmes. Selon Taskin (2012), la connaissance peut-être définie comme le résultat d'un traitement de l'information. La notion de compétence est quant à elle individuelle et renvoie à la nécessité, pour un travailleur, de se former à des savoirs, savoir-faire et savoir-être, s'il veut garantir son employabilité. Il devient donc primordial pour une organisation de gérer ces connaissances et compétences et d'assurer leur création et leur transfert en son sein, dans une perspective d'entreprise apprenante (Holman & Wood, 2003 ; Nahon & Taskin, 2009 ; Taskin & Vendramin, 2004).

### *Gestion de la performance*

Gérer la performance consiste à mettre en place des pratiques destinées à améliorer celle d'un ou plusieurs travailleurs dans le but d'augmenter la performance de l'entreprise (Holman & Wood, 2003). Une organisation sera souvent jugée performante si elle est capable de répondre rapidement, dans l'urgence, aux changements de son environnement, ce qui l'amènera à privilégier des pratiques flexibles telles que le télétravail. Néanmoins, cette recherche de rapidité peut entraîner une pression accrue sur le travailleur (Nahon & Taskin, 2009).

En conclusion, le développement des NFOT, dont le télétravail, est indissociable de ces tendances de fond où l'on retrouve de nouvelles attentes des employeurs et des travailleurs. Ces facteurs d'émergences sont pour la plupart interdépendants et renforcés par le travail à distance (Taskin & Vendramin, 2004 ; Taskin, 2012).

## 1.2. Evolution de la gestion publique belge

### 1.2.1. Le Nouvelle Gestion Publique

À l'instar du secteur privé, le secteur public de nombreux pays de l'OCDE va également connaître des changements organisationnels importants à partir de la fin des années 1970. En effet, les différentes crises des finances publiques ainsi que le manque de flexibilité, d'efficacité et de transparence des prestations administratives entraînent une perte de confiance de la population dans les institutions publiques et conduisent à la remise en question de leur modèle bureaucratique. A ces faiblesses s'ajoutent ici aussi le développement des TIC, la globalisation et une bureaucratie jugée dépassée dans un monde où l'on communique instantanément. Face à ces problèmes, un nouveau courant émerge au début des années 1980, appelé New Public Management (NPM), également traduit « Nouvelle Gestion Publique » (NGP) (De Visscher & Varone, 2004 ; Eymeri-Douzans, 2008 ; Hood, 1995 ; Lane, 2000 ; Merrien, 1999).

Le NPM peut être défini comme un ensemble de pratiques et principes importés du secteur privé vers le secteur public, par le biais de réformes administratives, afin d'accroître l'efficacité et la performance des gouvernements et organismes publics occidentaux (Eymeri-Douzans, 2008 ; Hood, 1995 ; Lane, 2000). Selon Pollitt & Brouckaert (as cited in dans Fallon, Hansoul & Piron, 2016), ces réformes concernent généralement la gestion du personnel, la gestion financière, les formes organisationnelles, la mesure de la performance et la transparence.

Les principes du NPM s'opposent à ceux de la bureaucratie wébérienne, celle-ci étant caractérisée par une structure de taille imposante au pouvoir centralisé, une hiérarchie forte et un contrôle du respect des règles et des procédures internes laissant peu de place à l'autonomie et à la responsabilisation des agents (Merrien, 1999). Le NPM se fonde quant à lui sur le contrôle des résultats, la responsabilisation, notamment budgétaire, la décentralisation, la performance, la flexibilité et la transparence au sein des services publics. En outre, il considère la hiérarchie inutile, privilégie les compétences aux qualifications, remet en question le système de carrière plane et unique des fonctionnaires et envisage le citoyen comme un client dont les besoins doivent être satisfaits (De Visscher & Varone, 2004 ; Fallon et al., 2016).

### 1.2.2. Adoption de la Nouvelle Gestion Publique en Belgique

Bien que les principes de la NGP aient été appliqués à des degrés divers à travers le monde (Eymeri-Douzans, 2008 ; Hood, 1995), quelques pratiques inspirées de ce courant commencent à apparaître dans la gestion publique belge dès le milieu des années 1980 à travers

l'informatisation des services publics et la responsabilisation des agents. Ces initiatives se poursuivent dans les années 1990 à travers la Charte de l'utilisateur des services publics de 1992, par exemple, dont le but est d'améliorer la qualité des services aux citoyens à travers la transparence, la souplesse et la protection juridique (Thijs & Van de Walle, 2005).

#### *Au niveau fédéral*

Cependant, des changements d'envergure s'avèrent nécessaires suite à l'affaire Dutroux et la crise de la dioxine. En 1999, la réforme Copernic va constituer une première étape significative vers une managérialisation de la gestion publique belge. Son objectif est de transformer la fonction publique fédérale en une administration performante, souple, responsable et à l'écoute des usagers afin de regagner leur confiance. Les ministères ont alors été refondus en services publics fédéraux, chacun étant désormais chargé de compétences homogènes pour davantage d'efficacité. La réforme a également entraîné une responsabilisation des hauts fonctionnaires, dorénavant considérés comme des managers. Ceux-ci doivent remplir un contrat d'objectifs et voient leurs mandats renouvelés en cas d'évaluation satisfaisante. Cette contractualisation confère aux managers davantage d'autonomie et de souplesse pour gérer les ressources en fonction des objectifs et non des procédures. En outre, les mandats sont désormais ouverts aux managers venant du secteur privé. Les fonctionnaires seront quant à eux sujets à des évaluations descriptives, ce qui amène pour la première fois le risque de licenciement et une gestion des carrières davantage basée sur les compétences et la performance (Fallon et al., 2016 ; Thijs & Van de Walle, 2005). Ces transformations et le développement du télétravail en Belgique et en Europe ont par ailleurs été propices à la mise en place du télétravail dans plusieurs SPF vers le milieu des années 2000 (Taskin, 2012).

#### *Au niveau régional*

En région wallonne, des réformes organisationnelles ont également été entreprises à partir des années 2000 avec la création du Service Public de Wallonie et de nombreuses agences autonomes afin d'accroître l'efficacité mais aussi la proximité avec les citoyens. À partir de 2005, le Plan Marshall et ses successeurs, le Plan Marshall 2. Vert et le Plan Marshall 4.0, ont permis le développement d'une démarche stratégique au sein de la gouvernance wallonne. Nous retrouvons, ici aussi, une volonté de responsabilisation des hauts fonctionnaires à travers un contrat d'administration entre le SPW et le gouvernement wallon. L'accent est également mis sur le suivi et l'évaluation des politiques publiques et de leurs budgets à travers des tableaux de bord et outils informatiques de suivi (Fallon et al., 2016).

### *Au niveau local*

Enfin, au niveau local, la réforme des grades légaux et le Plan Stratégique Transversal participent depuis 2013 à la modernisation de la gouvernance communale. Outre les nouvelles dénominations de directeur général et directeur financier, la réforme des grades légaux leur octroie davantage de responsabilités. Le directeur général voit ainsi renforcé son rôle de chef de personnel et participe, avec le directeur financier et la commune, à l'élaboration du PST (Fallon et al., 2016).

Le PST est un nouvel outil de gouvernance communale mentionné pour la première fois dans la déclaration de politique régionale 2009-2014 du gouvernement wallon. Il est actuellement en projet pilote pour la période de 2013 à 2018 dans 24 communes wallonnes, dont la Ville de La Louvière. Son but est d'aider chaque commune à rassembler toutes ses politiques sectorielles en un seul document afin de développer la transversalité et l'adoption d'une vision globale. Le PST reprend les objectifs stratégiques du programme de politique générale et les décline en objectifs opérationnels et actions concrètes, celles-ci étant menées avec des partenaires de la commune tels que le CPAS. Ici aussi, nous retrouvons les principes de responsabilisation et d'autonomie à travers un contrat d'objectifs entre le Collège et la commune où la performance des agents et des managers sera mesurée par des indicateurs selon une logique de gestion par projets (Fallon et al., 2016). C'est au cœur de cette professionnalisation que s'inscrit la réflexion sur la mise en place du télétravail à la commune et au CPAS louviérois.

En conclusion, ces dernières décennies, le NPM a entraîné la managérialisation des institutions publiques des pays de l'OCDE. En Belgique, à chaque niveau de pouvoir, ce courant a contribué à développer la responsabilisation, l'autonomie, la souplesse, la transversalité mais aussi la gestion des compétences et de la performance, des facteurs favorables à l'émergence des NFOT telles que le télétravail (Taskin, 2012). Celui-ci est d'ailleurs de plus en plus courant au sein des administrations publiques (Mahler, 2012 ; Taskin, 2012).

## 2. Définition du télétravail

Le concept de télétravail n'est pas récent. En effet, ce terme est apparu pour la première fois dans la littérature au début des années 1970. Le télétravail était alors promu à la fois comme un projet technologique lié au développement des TIC mais aussi comme un projet écologique en réponse à la crise pétrolière (Caillier, 2013 ; Dambrin, 2004 ; Dimitrova, 2003 ; Taskin, 2012). Après une période de désillusion dans les années 1980, le télétravail étant encore rarement implémenté à cette époque, celui-ci connaît un regain d'intérêt et se concrétise au début des années 1990 à travers les politiques européennes de développement et le contexte favorable décrit précédemment. Enfin, depuis la fin des années 1990, le télétravail représente aujourd'hui un projet d'organisation, une forme de flexibilité s'intégrant dans la stratégie de l'entreprise (Heylen, Platel, Robert, Taskin & Walrave, 2006 ; Morgan, 2004 ; Taskin & Vendramin, 2004 ; Taskin, 2012).

Le télétravail peut être défini 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* » (Taskin & Vendramin, 2004, p.31).

### 2.1. Eléments de définition

Cette définition de Taskin & Vendramin (2004) met en évidence la fréquence, la distance et le recours aux TIC, trois caractéristiques essentielles à cette forme d'organisation du travail. La fréquence est en effet une composante importante du télétravail puisque celui-ci n'aura pas les mêmes conséquences en termes d'implication, de satisfaction ou encore d'isolement s'il a lieu 4 jours par semaine ou une fois par mois. Ensuite, la notion de distance implique que l'activité professionnelle est réalisée en dehors de l'entreprise. Il peut s'agir du domicile, par exemple. Enfin, une dernière caractéristique essentielle du télétravail est l'utilisation des TIC, telles que la messagerie électronique, l'informatique ou le téléphone (Lamond, Daniels & Standen, 2003), pour effectuer son travail ou rester en contact avec l'organisation. C'est en cela que le télétravail à domicile se différencie du travail à domicile. En effet, ce dernier englobe également les activités professionnelles ne nécessitant pas le recours aux TIC (Taskin, 2012).

D'autres éléments peuvent caractériser le télétravail. Celui-ci peut ainsi faire l'objet d'un arrangement formel ou informel. Le télétravail formel est conclu dans le cadre d'accords collectifs ou de contrats individuels tandis que le télétravail informel consiste davantage en un arrangement tacite et selon les besoins (Taskin & Ajzen, 2015 ; Taskin & Vendramin, 2004). Nous pouvons également distinguer le télétravail salarié et le télétravail indépendant. Dans le

deuxième cas de figure, le télétravailleur exerce son activité chez lui pour différents clients. Il reçoit et envoie son travail au moyen des TIC (Heylen et al., 2006). Enfin, le télétravail peut être mis en place pour répondre à un objectif stratégique de l'organisation ou parce que la nature de la tâche le nécessite (Taskin, 2012).

## 2.2. Typologie

Par ailleurs, en fonction du lieu où le télétravail est effectué, nous pouvons en dénombrer différents types tels que le télétravail à domicile, les télécentres et bureaux satellites, ou encore le télétravail mobile (Gajendran & Harrison, 2007 ; Heylen et al., 2006 ; Konradt, Schmoock & Mälecke, 2000 ; Taskin, 2012 ; Taskin & Vendramin, 2004).

Le télétravail à domicile permet de travailler chez soi au moyen des TIC. En fonction de l'intensité de sa fréquence, nous pouvons distinguer le télétravail régulier du télétravail occasionnel. Le télétravail à domicile régulier comprend le télétravail permanent et le télétravail alterné. Dans un arrangement permanent, le télétravailleur occupe plus de 90% de son temps de travail à domicile, soit plus de 4 jours par semaine, contre 20% à 90%, ou 1 à 4 jours par semaine, dans un arrangement alterné, les autres jours étant prestés au bureau. Le télétravail permanent est peu développé en ce qui concerne le télétravail salarié (Taskin, 2012) tandis que le télétravail en alternance est une forme couramment rencontrée (Konradt et al., 2000). Enfin, dans le cas du télétravail occasionnel, le collaborateur occupe moins de 20% de son temps de travail à domicile, soit moins d'un jour par semaine. Ce type d'arrangement est souvent informel (Heylen et al., 2006 ; Taskin & Vendramin, 2004).

Les bureaux satellites et les télécentres participent aux formes collectives de télétravail (Taskin & Vendramin, 2004). Les premiers appartiennent à l'entreprise et permettent aux collaborateurs de travailler plus près de leur domicile. Des infrastructures et des TIC sont mises à leur disposition afin de maintenir le contact avec le siège central. Les télécentres ont une fonction similaire à ceci près que les locaux et les équipements ne sont pas la propriété de l'employeur mais sont loués à plusieurs entreprises dans un même bâtiment (Heylen et al., 2006).

Enfin, le télétravail mobile est un travail presté en différents lieux temporaires, à l'aide des TIC, au moins 10 heures par semaine (Taskin, 2012). Il peut s'effectuer chez les clients ou dans les transports en commun, par exemple (Taskin & Ajzen, 2015).

Le télétravail à domicile reste la forme la plus courante de travail à distance (Taskin, 2012) Il est par ailleurs possible de rencontrer une combinaison de ces pratiques (Taskin & Ajzen, 2015). Dans le cadre de ce mémoire, nous nous concentrerons sur le télétravail salarié à domicile.

### 3. Le télétravail en chiffres

Nous pouvons nous appuyer sur une enquête menée par Taskin & Ajzen (2015) auprès de 481 entreprises belges pour concrétiser les éléments de définition développés précédemment.

Parmi les organisations ayant mis en place des pratiques issues des New Ways of Working, il ressort que 52% d'entre elles ont adopté une ou plusieurs formes de télétravail.

Il s'avère que le télétravail à domicile est la pratique la plus mobilisée puisque 96% des organisations optant pour le télétravail y ont recours. Le télétravail mobile est quant à lui utilisé par 35% des entreprises. Enfin, seuls 4% des organisations ayant recours au télétravail mobilisent le télécentre.

En ce qui concerne la formalisation du télétravail, alors que celui-ci est régi par des conventions collectives de travail dans le secteur privé, 50% des entreprises pratiquant le télétravail optent pour un arrangement informel et de type individuel. Cela signifie que le télétravail est pratiqué en fonction des besoins, au cas par cas et n'est pas largement répandu au sein de l'entreprise.

Concernant la fréquence du télétravail, 14% des organisations le pratiquent en moyenne moins d'un jour par semaine, tandis que 80% y ont recours entre 1 à 4,5 jours par semaine et 6% y ont recours plus de 4,5 jours par semaine.

Ensuite, la principale motivation à adopter le télétravail est de répondre aux besoins ponctuels de quelques travailleurs. La deuxième raison la plus souvent évoquée est le développement de la flexibilité.

Quant aux entreprises n'ayant pas mis en place le télétravail, celles-ci l'adopteraient dans un but de productivité, de flexibilité ou de conciliation entre vie privée et travail.

Enfin, l'adoption du télétravail est très peu liée à une volonté de collaboration avec les parties prenantes, celles-ci étant rarement impliquées dans sa mise en place à travers un questionnaire, des groupes de travail ou par le biais de leurs représentants syndicaux.

## 4. Enjeux du télétravail

Le télétravail présente des avantages et des inconvénients pour les employeurs comme pour les travailleurs. Toutefois, comme le font remarquer Desmarets, Taskin, Nils et Rousseau (2014), il est important de garder à l'esprit que les inconvénients potentiels doivent être appréhendés comme des défis en termes de gestion. De même, des avantages perçus peuvent à leur tour devenir des inconvénients en cas de télétravail mal encadré. Les effets bénéfiques ou négatifs du télétravail observés dans la littérature peuvent par ailleurs être modérés par sa fréquence, le lieu, le caractère volontaire ou non de l'arrangement, sa formalisation ou encore la perception qu'en ont les employés (Gajendran & Harrison, 2007 ; Harris, 2003 ; Taskin & Bridoux, 2010).

En outre, tout au long de ce chapitre, nous tâcherons d'exposer les avantages et inconvénients que représente l'adoption du télétravail au sein d'une administration publique. En effet, bien qu'elles soient encore peu rapportées dans la littérature, en particulier au niveau des pouvoirs locaux (Caillier, 2012, 2013 ; Day & Burbach, 2011), les conséquences du télétravail peuvent varier entre les secteurs privé et public (Cooper & Kurland, 2002).

### 4.1. Avantages du télétravail pour l'employeur

#### 4.1.1. Hausse de la productivité

Les gains de productivité figurent parmi les premières motivations des employeurs, mais aussi des employés, à adopter le télétravail (Taskin & Ajzen, 2015 ; Taskin & Vendramin, 2004). La productivité, ou performance individuelle, est cependant un concept dont les indicateurs de mesures peuvent varier selon les études (Desmarets et al., 2014). De plus, une distinction est parfois opérée entre productivité et performance, la première renvoyant à la quantité de travail produite et la seconde englobant la qualité du travail (Bélanger, 1999).

Plusieurs auteurs rapportent un effet positif du télétravail sur la productivité des travailleurs (Gajendran & Harrison, 2007 ; Konradt et al., 2000). Ce gain peut s'expliquer par une augmentation et une densification du temps de travail à travers, d'une part, la réduction des interruptions (Bélanger, 1999) et des temps consacrés aux trajets et, d'autre part, un environnement de travail plus calme, plus propice à la concentration et dès lors à la productivité (Taskin, 2012). Une amélioration de la productivité à travers la concentration et une réduction des temps de trajet est également rapportée par Opsahl (as cited in Day & Burbach, 2011) au sein des administrations publiques locales américaines. Bien que Taskin, Desmarets et Bouchat (2014) ne rapportent quant à eux pas d'effet du télétravail sur la concentration, celui-ci a un

impact positif sur la productivité à travers les indicateurs de motivation, d'environnement de travail et de sentiment d'efficacité personnelle. Cette amélioration de l'efficacité et, dès lors, de la productivité peut s'expliquer par l'autonomie des télétravailleurs, celle-ci leur permettant d'organiser leurs horaires de manière flexible (Taskin & Vendramin, 2004). En outre, le télétravail contribuerait également à diminuer l'absentéisme (De Menezes & Kellilher, 2011 ; Mahler, 2012).

Toutefois, bien que Bélanger (1999) mesure un impact positif du télétravail sur la productivité, celui-ci n'a pas d'effet sur la performance individuelle en termes de qualité de travail et de respect des délais. Par ailleurs, l'étude de Caillier (2012) au sein d'administrations fédérales américaines montre que le télétravail n'aurait pas d'impact sur la productivité des agents car il n'affecterait pas leur motivation. Cependant, les collaborateurs les moins motivés, et, par conséquent, les moins productifs s'avèrent être les agents se voyant refuser le télétravail à cause d'une résistance au changement de la part de leurs supérieurs. Ces travailleurs pouvant objectivement télétravailler, ils ressentent un manque de reconnaissance de la part de leurs managers, ce qui pourrait expliquer leur démotivation (Caillier, 2012 ; Taskin, 2016).

#### 4.1.2. Attraction et fidélisation des collaborateurs

Le télétravail étant régulièrement perçu comme un avantage par les travailleurs en termes de conditions de travail, celui-ci a un impact positif sur le recrutement et la rétention du personnel au sein des organisations offrant cette possibilité. En effet, le télétravail permet d'une part d'élargir les horizons de l'entreprise en attirant des profils plus compétents mais aussi des collaborateurs plus jeunes et plus éloignés géographiquement. Il participe également au maintien des connaissances et compétences au sein de l'organisation, ce qui constitue un avantage concurrentiel (Kowalski & Swanson, 2005 ; Morgan, 2004 ; Taskin, 2012).

Plus précisément, en matière de rétention du personnel, le télétravail diminue les intentions de départ des collaborateurs car ils perçoivent une confiance et un soutien de la part de leurs managers quant à leur bien-être (Gajendran & Harrison, 2007). De plus, si les travailleurs accordent beaucoup de valeur aux avantages du télétravail, cela les incitera davantage à rester dans l'entreprise. Toutefois, le télétravail peut avoir un impact négatif sur la rétention du personnel s'il est proposé à de nouveaux employés, non socialisés (Taskin, 2012). Enfin, selon Caillier (2013), le télétravail n'aurait pas d'impact sur le turnover mais il augmenterait les intentions de départ des agents souhaitant télétravailler et se voyant refuser cette possibilité.

#### 4.1.3. Gage de modernité pour le secteur public

De la même manière, le télétravail renvoie une image de modernité à laquelle de nombreuses entreprises privées et institutions publiques aspirent. En ce qui concerne ces dernières, la mise en place du télétravail répond entre autres à un objectif culturel. En effet, au-delà de la modernisation, son implémentation contribuerait à responsabiliser les agents. Précisons toutefois que le télétravail ne peut être vecteur de changement culturel à lui seul (Taskin, 2012).

#### 4.1.4. Gains économiques

Outre des avantages économiques dus à une productivité et une qualité de travail accrues, le télétravail peut engendrer une réduction des coûts grâce à une diminution de l'absentéisme. Le télétravail entraînerait également une diminution des coûts de production, l'entreprise ne devant pas payer les heures supplémentaires prestées par les télétravailleurs à leurs domiciles. Enfin, il permettrait de réaliser des économies en termes de frais généraux et d'infrastructure (Konradt et al., 2000 ; Morgan, 2004 ; Taskin et Vendramin, 2004).

Toutefois, pour générer de réelles économies de frais généraux et d'infrastructures, le télétravail doit être combiné à une réorganisation et à une collectivisation de l'espace de travail en open space et en bureaux partagés tels que du hot-desking, où plusieurs travailleurs partagent un même bureau à des moments différents. Dans le cas contraire, le télétravail serait un coût pour l'employeur en matière d'équipement informatique, d'encadrement du projet, de formation, sélection et suivi (Taskin, 2012).

#### 4.1.5. Réduction de l'empreinte écologique

Depuis les années 1970 et jusqu'à la fin des années 1990, le télétravail a été associé à des effets positifs sur l'écologie. Par ailleurs, le développement de la Responsabilité Sociétale des Entreprises va inciter les employeurs à se montrer soucieux de l'environnement. Cependant, l'effet du télétravail sur la réduction des déplacements et, dès lors, sur la pollution atmosphérique s'avère limité, le télétravailleur pouvant se déplacer durant la journée. En outre, l'éco-bilan du télétravail est incertain car les possibles réductions d'émissions de CO<sub>2</sub> peuvent être compensées par le chauffage du domicile (Bailey & Kurland, 2002 ; Taskin, 2016).

## 4.2. Inconvénients du télétravail pour l'employeur

### 4.2.1. Modification du contrôle

Un des principaux freins à l'adoption du télétravail est le risque de perte de contrôle perçu par les managers, le travail à distance ne permettant plus d'évaluer le travailleur sur la base de sa visibilité et de sa présence sur le lieu de travail. En outre, l'autonomie procurée par le télétravail est souvent considérée comme antagoniste au contrôle (Taskin & Vendramin, 2004).

Or, il s'avère que le télétravail impacte de manière restreinte le contrôle des collaborateurs (Dambrin, 2004 ; Dimitrova, 2003). En effet, en situation de travail à distance, le contrôle ne s'effectuerait plus par la surveillance du télétravailleur, ou contrôle quantitatif, mais par son encadrement, ou contrôle qualitatif, (Desmarets et al., 2014), la façon la plus appropriée d'évaluer le travail à distance étant d'opter pour une évaluation de la performance et des résultats (Bailey & Kurland, 2002), ce qui nécessite une transition vers une culture basée sur la confiance (Kowalski & Swanson, 2005). Selon Taskin (2012), la confiance n'est pas opposée à l'évaluation des travailleurs, celle-ci pouvant être une forme de contrôle idéologique véhiculée par une culture et des valeurs organisationnelles.

Par ailleurs, le télétravail renforcerait même le contrôle du collaborateur. En effet, outre l'extension du pouvoir hiérarchique hors des frontières de l'organisation, le télétravailleur va s'auto-contrôler, signaler qu'il travaille, à travers l'envoi de mails. Ces stratégies de signalement ont pour but de réduire les perceptions négatives que ses collègues pourraient tenir à l'égard du travail à distance. Le télétravailleur accepte ce contrôle supplémentaire car il valorise davantage les bénéfices du télétravail (Taskin, 2012)

### 4.2.2. Changement de culture organisationnelle

La transition vers une culture basée sur la confiance peut susciter une résistance au changement de la part des managers, surtout dans le secteur public (Day & Burbach, 2011), et constituer un frein supplémentaire à l'adoption du télétravail, (Morgan, 2004). En effet, au sein d'une organisation bureaucratique, le contrôle porte davantage sur la visibilité et les moyens que sur les résultats (Cooper & Kurland, 2002 ; Leclercq-Vandelanoitte et al., 2013). Toutefois, selon Taskin (2012), l'adoption du télétravail renforcerait le contrôle bureaucratique à travers de nouvelles règles comportementales. Celles-ci peuvent en effet se combiner à la confiance accordée au télétravailleur à travers la fixation d'objectifs à atteindre.

#### 4.2.3. Coûts d'organisation et de coordination

Bien que la réorganisation de l'espace de travail liée au télétravail puisse être perçue comme un avantage (Heylen et al., 2006), sa coordination peut s'avérer difficile et coûteuse et, dès lors, comporter une barrière supplémentaire à sa mise en place (Bailey et Kurland, 2002 ; Morgan, 2004). Ces coûts comprennent la transformation de l'espace de travail, les changements technologiques ainsi que les frais liés à la planification, la préparation, le développement et la sélection des participants au projet. Par après, il faut également tenir compte des coûts de formation, de suivi et de contrôle des télétravailleurs (Bélanger, 1999 ; Desmarests et al., 2014 ; Konradt et al., 2000 ; Taskin & Vendramin, 2004). En outre, les télétravailleurs doivent être équipés en termes de TIC. Or, les budgets peuvent s'avérer insuffisants (Day & Burbach, 2011).

#### 4.2.4. Perte de la cohésion d'équipe et diminution de la création et du transfert de connaissances

Le télétravail réduit les opportunités de communication en face à face entre le télétravailleur et ses collègues, impactant la richesse de leurs interactions, en particulier si cet arrangement est pratiqué de manière intensive. En effet, selon Gajendran et Harrison (2007), une fréquence de télétravail élevée, soient 2,5 jours par semaine, va avoir une influence négative sur la qualité des relations entre un télétravailleur et ses collègues tandis qu'une fréquence plus faible n'aura pas d'effet.

Cette détérioration de la socialisation peut à son tour entraver la cohésion d'équipe ainsi que la création et le transfert de connaissances, les échanges d'informations étant réduits, ce qui va dès lors affecter la performance organisationnelle (Taskin & Bridoux, 2010). Outre ces problèmes de communication, précisons que le télétravail peut entraîner des problèmes de coordination d'équipe pour le manager (Day & Burbach, 2011 ; Mahler, 2012) et des sentiments de jalousie de la part des collègues ne télétravaillant pas (Gajendran & Harrison, 2007).

#### 4.2.5. Diminution de l'implication organisationnelle

Le télétravail crée de la distance entre le collaborateur et son employeur. En cas de fréquence trop élevée, le sentiment d'isolement couplé à cet éloignement risque d'entraîner une perte d'identification aux valeurs et à la culture de l'organisation. Le télétravailleur sera dès lors moins impliqué et moins loyal envers celle-ci (Golden et Veiga, 2005). Selon Taskin (2012), ce problème est d'autant plus présent parmi les nouveaux employés n'ayant pas eu le temps de se socialiser.

#### 4.2.6. Sécurité des données

Selon Day et Burbach (2011), la sécurité et la confidentialité des données du citoyen peuvent constituer un défi supplémentaire lors de l'implémentation du télétravail dans les administrations publiques.

### 4.3. Avantages du télétravail pour le travailleur

#### 4.3.1. Accroissement de la flexibilité et du sentiment d'autonomie

Le télétravail contribue à accroître la flexibilité du travailleur en lui offrant la possibilité de travailler dans un environnement plus familier et en lui permettant d'organiser son emploi du temps avec davantage de liberté. De cette façon, le télétravail a un effet positif sur le sentiment d'autonomie du télétravailleur (Bélanger, 1999 ; Gajendran & Harrison, 2007). Notons toutefois que le télétravail n'accroît pas l'autonomie en elle-même mais bien la façon dont elle est perçue par le télétravailleur (Taskin, 2016).

#### 4.3.2. Meilleur équilibre entre vie privée et vie professionnelle

Il ressort de la littérature que l'effet du télétravail sur la conciliation entre vie privée et vie professionnelle s'avère ambigu (Taskin, 2012). Or, l'équilibre entre vie privée et travail constitue un des facteurs de bien-être au travail (Desmarets et al., 2014).

Concernant les effets bénéfiques, Gajendran & Harrison (2007) rapportent un impact positif du télétravail sur l'articulation entre sphères privée et professionnelle car la flexibilité qu'il procure permet au travailleur d'organiser son temps de travail librement afin d'y inclure ses obligations familiales. De plus, le temps qui aurait dû être consacré aux trajets vers le lieu de travail peut être alloué à d'autres activités. Les mêmes effets positifs sont constatés dans le secteur public (Day & Burbach, 2011).

#### 4.3.3. Diminution du stress

Le télétravail contribue au bien-être du travailleur à travers la réduction du stress. En effet, le télétravailler à domicile permet de diminuer le stress lié aux trajets et à la crainte d'arriver en retard au travail. En outre, le télétravail offrant une flexibilité accrue au travailleur, celui-ci pourrait organiser son emploi du temps de sorte à pouvoir prendre part à davantage d'activités sociales ou sportives et ainsi réduire le stress relatif au travail (Desmarets et al., 2014 ; Gajendran et Harrison, 2007 ; Konradt et al., 2000).

#### 4.3.4. Augmentation de la satisfaction au travail

Plusieurs études, y compris dans le secteur public, rapportent un effet bénéfique du télétravail sur la satisfaction d'un individu au travail. Cette amélioration peut s'expliquer par l'accroissement de la flexibilité, du sentiment d'autonomie et un meilleur équilibre entre vies privée et professionnelle mais aussi par le fait qu'un travailleur se voyant accorder le télétravail interprétera cela comme un signe de confiance et de reconnaissance de la part de son employeur. La satisfaction aura par ailleurs un impact positif sur la motivation, la performance et la rétention du personnel (Bae & Kim, 2016 ; Bailey & Kurland, 2002 ; Taskin et al., 2014 ; Gajendran & Harrison, 2007 ; Morgan, 2004 ; Taskin & Vendramin, 2004).

Néanmoins, au fur et à mesure que la fréquence de télétravail augmente, la qualité des relations entre le télétravailleur et ses collègues peut se détériorer et celui-ci peut se sentir de plus en plus isolé. Sa satisfaction au travail croît alors de moins en moins et peut finir par diminuer et stagner (Golden & Veiga, 2005). En outre, des études menées dans le secteur public rapportent les niveaux de satisfaction les plus bas parmi les agents aptes au télétravail mais se le voyant refuser par résistance au changement de la part de leurs supérieurs. Le travailleur ressent dès lors une injustice et un manque de reconnaissance de la part de sa hiérarchie, ce qui peut amoindrir sa motivation, son implication voire l'inciter à partir (Mahler, 2012 ; Caillier, 2012).

#### 4.3.5. Amélioration des problèmes liés à la mobilité

Le télétravail peut entraîner une diminution des temps de trajet pour le travailleur et lui permettre de réaliser des économies en carburant et autres frais liés au transport. Par ailleurs, grâce à la flexibilité procurée par le télétravail, l'employé peut quitter son domicile plus tard pour se rendre au bureau en évitant les encombrements de circulation (Desmarests et al., 2014). Précisons toutefois que les télétravailleurs résident généralement à proximité de leur lieu de travail, ce qui peut amoindrir l'effet du télétravail sur la réduction des déplacements, du moins sur le plan macroéconomique (Taskin et Vendramin, 2004). Enfin, selon Bailey et Kurland (2002), la réduction des problèmes de mobilité ne figure pas souvent parmi les motivations des employés à vouloir télétravailler.

#### 4.3.6. Amélioration du bien-être

Outre l'amélioration du bien-être du travailleur à travers la diminution du stress et l'amélioration de sa satisfaction au travail, il ressort de l'étude de Taskin et al. (2014) que le télétravail contribue au bien-être de l'employé par le biais de l'environnement de travail.

#### 4.4. Inconvénients du télétravail pour le travailleur

##### 4.4.1. Confusion des sphères privée et professionnelle

Comme nous l'avons vu précédemment, l'influence du télétravail sur la conciliation entre vie privée et travail peut être ambiguë. Alors que certains chercheurs observent une diminution des conflits entre vie privée et vie professionnelle, d'autres rapportent un impact négatif. En effet, selon eux, le télétravail contribue à rendre plus perméables les frontières entre les sphères familiale, personnelle et professionnelle, le travail pouvant faire intrusion dans le privé et inversement. Par ailleurs, l'allongement et le débordement des temps de travail sur les temps de non-travail seraient facilités par les TIC (Bélangier, 1999 ; Desmarets et al., 2014 ; Taskin, 2012). En outre, selon Taskin et al. (2014), ces conflits entre emploi et famille s'observent plus particulièrement parmi les hommes, les employés n'occupant pas de fonction hiérarchique et les télétravailleurs à domicile ou mobiles

Toutefois, la conciliation difficile des rôles pourrait être due à un manque d'expérience de la pratique du télétravail (Bailey & Kurland, 2002). En effet, l'étude de Gajendran & Harrison (2007) a révélé qu'une fréquence élevée de 2,5 jours par semaine amplifiait l'impact bénéfique du télétravail sur l'équilibre entre vie privée et vie professionnelle. Cet effet positif est également renforcé lorsque le télétravail est pratiqué depuis plus d'un an. Selon les auteurs, ces résultats suggèrent qu'il y aurait donc une période d'adaptation au cours de laquelle l'employé apprendrait à concilier vie privée et travail de manière plus efficace. De plus, les employés télétravaillant plusieurs jours par semaine bénéficient généralement d'un espace bureau aménagé, ce qui les aiderait à structurer les frontières entre vie familiale et travail.

##### 4.4.2. Sentiment d'isolement

La diminution de la fréquence et de la richesse des interactions avec les collègues et les supérieurs hiérarchiques peut conduire à un sentiment d'isolement social. Il s'agit par ailleurs de l'inconvénient le plus souvent perçu par les télétravailleurs, en particulier à domicile. Bien que l'isolement ne soit pas ressenti uniquement par les télétravailleurs permanents, celui-ci tend à s'aggraver lorsque la fréquence de télétravail augmente et lorsque l'arrangement de télétravail est imposé au travailleur (Bailey & Kurland, 2002). Cet isolement sera cependant l'objectif poursuivi par les travailleurs recherchant un environnement calme (Taskin, 2012). Cependant, le fait de se sentir isolé peut entraîner une diminution de la satisfaction, de l'implication, de la cohésion d'équipe et de la création et du transfert des connaissances, ce qui aura un impact sur

la performance organisationnelle (Bailey & Kurland, 2002 ; Bélanger, 1999 ; Caillier, 2012 ; Harris, 2003 ; Taskin & Bridoux, 2010 ; Taskin, 2012).

#### 4.4.3. Perte d'opportunités de développement professionnel

L'isolement social et physique ressenti par le télétravailleur peut entraver les échanges d'informations, et impacter négativement la création et le transfert des connaissances. Outre les conséquences sur la performance organisationnelle, ceci peut également modifier le processus d'apprentissage du télétravailleur et affecter sa formation ainsi que ses opportunités de développement professionnel (Desmarets et al., 2014 ; Taskin & Bridoux, 2010). Néanmoins, l'étude de Gajendran & Harrison (2007), ne confirme pas d'effet négatif du télétravail sur les perspectives de carrière des télétravailleurs. Les résultats de la recherche de Taskin et al. (2014) rapportent par ailleurs un effet positif du télétravail sur les opportunités de développement. Enfin, selon Cooper et Kurland (2002), le système d'informations plus formalisé du secteur public réduirait le sentiment d'isolement des télétravailleurs, rendant le télétravail moins susceptible d'entraver leur développement professionnel.

## 5. Modalités de mise en œuvre

Une organisation devra remplir certains critères pour réussir la mise en place du télétravail. De même, un travailleur devra répondre à quelques conditions pour pouvoir travailler à distance. Cependant, les facteurs décrits ci-après sont rarement tous réunis (Heylen et al., 2006).

### 5.1. Critères organisationnels

Avant de nous intéresser aux conditions favorisant la mise en œuvre du télétravail, il est important de préciser que celle-ci doit apporter une solution à un problème de l'entreprise et non suivre une mode. Elle doit répondre à un ou plusieurs objectifs et s'inscrire dans une stratégie organisationnelle pour améliorer ses chances de réussite (Taskin, 2012).

#### 5.1.1. Tâches adaptées au télétravail

Les fonctions applicables au télétravail représentent évidemment une des conditions nécessaires, mais non suffisantes, à la mise en œuvre du télétravail (Lamond et al., 2003). Lors de la sélection des télétravailleurs, les descriptions de fonctions doivent être définies par une convention ou une charte afin de constituer des critères objectifs d'accès au télétravail pour l'employé. Ceux-ci doivent être clairement communiqués et identiques pour tous les travailleurs afin d'éviter des sentiments d'injustice et des problèmes de démotivation en cas de refus (Heylen et al., 2006 ; Taskin, 2016).

Le télétravail convient au travail de bureau, au travail par projet, aux métiers de l'information et de la connaissance, aux tâches complexes requérant de la concentration, nécessitant peu d'échanges d'informations ni d'interactions et n'exigeant pas une présence physique dans l'organisation (Bailey & Kurland, 2002 ; Illegems, Verbeke & S'Jegers, 2001 ; Konradt et al., 2000 ; Taskin, 2012). En ce qui concerne les fonctions de management, celles-ci ne sont pas toujours jugées applicables au travail à distance (Heylen et al., 2006). Morgan (2004) recommande cependant de réfléchir en termes de tâches et non de fonctions.

#### 5.1.2. Structure organisationnelle

En comparaison à une structure bureaucratique de taille imposante, une structure organisationnelle plane, de petite taille et au pouvoir décentralisé se prête davantage à la pratique du télétravail car la communication et la flexibilité y sont facilitées (Lamond et al., 2003; Taskin, 2012).

### 5.1.3. Culture organisationnelle

Le passage d'une structure bureaucratique vers une structure aplanie constitue déjà un changement de culture organisationnelle puisqu'il touche aux valeurs de la bureaucratie (Taskin, 2012).

En outre, comme nous l'avons vu précédemment, la distance induite par le télétravail ne permet plus un contrôle par la présence et la visibilité du travailleur, ce qui nécessite une culture organisationnelle basée sur la confiance et orientée vers les résultats, celle-ci se développant à travers la responsabilisation des agents. Le management par objectifs s'avère dès lors plus adapté au télétravail qu'une supervision (Day & Burbach, 2011 ; Heylen et al., 2006 ; Kowalski & Swanson, 2005). Par ailleurs, il ressort des études de cas réalisées par Taskin (2012) au sein des administrations publiques que la suppression de la pointeuse s'est révélée favorable à l'adoption du télétravail.

### 5.1.4. Attitude du management

La mise en œuvre du télétravail requiert le soutien des responsables hiérarchiques directs et de la direction. Ceux-ci doivent également apprendre à faire confiance (Day & Burbach, 2011 ; Heylen et al., 2006 ; Konradt et al., 2000 ; Kowalski & Swanson, 2005).

De son côté, la GRH doit développer des politiques de socialisation et de communication formalisées visant à maintenir le télétravailleur impliqué dans l'entreprise. Au-delà de la poursuite des objectifs, le rôle du manager direct sera également d'adopter davantage un rôle de coach (Illegems et al., 2001) que de superviseur et de mettre en pratique ces politiques RH. Il veillera donc à entretenir la cohésion sociale au sein de l'organisation et à atténuer le sentiment d'isolement des télétravailleurs en veillant à impliquer tous les membres de son équipe et en organisant des réunions hebdomadaires, des formations, des journées de team building, etc. (Day & Burbach, 2011 ; Lamond et al., 2003 ; Nahon & Taskin, 2009).

Des formations portant sur la gestion à distance et le management par objectifs sont par ailleurs envisageables pour les managers. Cependant, des formations à elles seules ne sont pas suffisantes, en particulier en cas d'importants changements de culture de management (Taskin, 2012).

#### 5.1.5. Attitude des collègues

Il est important d'obtenir le soutien des collègues des télétravailleurs en communiquant de manière transparente auprès de toute l'organisation sur ce qu'implique le télétravail, les raisons de sa mise en œuvre, les critères objectifs d'accès, ses missions, son évaluation, etc. Cela aura pour but d'éviter la propagation de rumeurs malintentionnées à l'encontre des télétravailleurs et de leurs missions (Heylen et al., 2006 ; Nahon & Taskin, 2009).

#### 5.1.6. Encadrement juridique rigoureux

Le cadre de l'exercice de télétravail doit être défini de manière claire par une convention ou une charte du télétravail et ce, préalablement au projet pilote. Outre le respect des dispositions légales, ce document reprend les critères objectifs d'accès, les règles établies quant au caractère volontaire du télétravail, ses dispositions de réversibilité ou encore les périodes de disponibilité du télétravailleur. La charte peut également prévoir les modalités relatives au suivi et à l'évaluation du télétravail, les méthodes de contrôle, le planning des formations et l'intervention dans les frais généraux tels que chauffage et électricité (Heylen et al., 2006).

#### 5.1.7. Matériel informatique

La loi du 3 juillet 1978 prévoit qu'il revient à l'employeur de pourvoir les équipements nécessaires au télétravail, ainsi que leur installation et leur entretien et prendre à sa charge les coûts de connexion et de communication liés au télétravail. Si le télétravailleur utilise son propre matériel, l'employeur est tenu de se charger des frais d'installation des programmes informatiques mais aussi des coûts de fonctionnement, d'entretien et d'amortissement du matériel nécessaire au télétravail (Heylen et al., 2006). Précisons que la Convention collective de Travail n°85 (CCT n°85) ne s'applique quant à elle qu'au secteur privé.

Ainsi, dans le cadre du télétravail à domicile alterné, le matériel informatique et les autres éléments pouvant être pris en charge par l'employeur comprennent un ordinateur portable, une connexion internet, un GSM, des périphériques ou encore des logiciels nécessaires à la pratique du télétravail. De manière générale, les télétravailleurs peuvent également bénéficier d'un help desk ou de formations aux TIC (Heylen et al., 2006).

## 5.2. Critères individuels

Au-delà des critères liés aux tâches exercées par le travailleur et les facteurs organisationnels décrits ci-dessus, un individu sera jugé plus apte à télétravailler s'il fait preuve d'autonomie, d'une bonne gestion du temps et d'autodiscipline. Idéalement, il devrait posséder des aptitudes à communiquer, à résoudre des problèmes de manière autonome et / ou à gérer les tensions entre vie privée et vie professionnelle. Enfin, un télétravailleur devrait avoir le sens des responsabilités, être capable de s'organiser, de communiquer et d'utiliser les TIC (Bailey & Kurland, 2002 ; Bélanger, 1999 ; Heylen et al., 2006 ; Konradt et al., 2000 ; Taskin, 2012). En outre, selon Taskin (2012), le télétravail serait plus adéquat pour les agents de niveaux A et B.

Le travailleur peut par ailleurs développer certaines de ces compétences comportementales par le biais de formations relatives à la gestion du temps, à la communication ou encore à l'utilisation des TIC. Des partages d'expériences avec des télétravailleurs peuvent également être envisagés (Nahon & Taskin, 2009).

D'autres critères d'accès au télétravail peuvent être ajoutés à condition qu'ils soient objectifs et acceptés par les travailleurs et leurs managers. Il peut s'agir du niveau d'ancienneté ou d'une évaluation positive (Heylen et al., 2006).

## 6. Premiers éléments de réponse

La revue de la littérature apporte déjà certains éléments de réponse à nos questions de recherche.

### **Y a-t-il un intérêt à mettre en œuvre le télétravail à la Ville et au CPAS de La Louvière ?**

En termes d'avantages, le télétravail semble principalement bénéficier aux administrations publiques en termes de productivité, de modernisation, d'amélioration de l'équilibre entre vie privée et vie professionnelle et de satisfaction au travail. Au niveau des inconvénients, le changement de culture organisationnelle et la sécurité des données constituent les principaux freins à l'adoption du télétravail au sein d'une institution publique.

Concernant la question de la motivation, il ressort de la littérature que le sentiment de confiance et de reconnaissance joue un rôle important sur la motivation de l'agent. En effet, si celui-ci remplit les conditions pour pouvoir télétravailler mais qu'il ne peut en bénéficier à cause d'une résistance au changement de la part de sa hiérarchie, celui-ci peut ressentir une injustice. Il peut alors se démotiver et devenir moins productif. Il est donc primordial d'établir des critères objectifs d'accès au télétravail.

Au niveau de l'attractivité de l'administration en tant qu'employeur, nous n'avons pas trouvé d'étude menée dans le secteur public portant sur cette relation. Cependant, le télétravail ayant d'une manière générale, dans le secteur privé, un effet positif sur l'attraction de nouveaux employés et, en parallèle, un impact bénéfique sur l'image de modernisation des services publics, nous pouvons considérer que la pratique du télétravail attirerait davantage de nouveaux candidats.

### **La mise en place du télétravail est-elle possible à la Ville et au CPAS louviérois?**

Dans la littérature, il apparaît que les facteurs jouant en la faveur de la mise en œuvre du télétravail sont la présence de tâches comportant du traitement d'informations, nécessitant peu d'interactions et ne requérant pas de présence physique dans l'organisation. Les autres éléments facilitant sa mise en place sont une structure plane de petite taille où la culture organisationnelle est basée sur la confiance et la responsabilisation des travailleurs à travers un système d'évaluation orienté résultats. Le télétravail nécessite également le soutien de la direction et des managers directs, ceux-ci devant davantage adopter un rôle de coach et non de superviseur. Ils doivent également veiller à organiser des pratiques de socialisation et de communication formalisées afin d'atténuer le sentiment d'isolement des télétravailleurs et ainsi maintenir la cohésion d'équipe. Le télétravail requiert également le soutien des collègues des

télétravailleurs, ce qui nécessite d'établir et de communiquer des critères objectifs clairs quant aux missions et aux conditions d'accès du télétravail. Celui-ci requiert également une formalisation à travers un cadre juridique transparent. Enfin, légalement, l'employeur doit fournir le matériel ou intervenir dans les frais d'équipement du télétravailleur.

Concernant les compétences comportementales du télétravailleur, celui-ci doit principalement être autonome, responsable, savoir gérer son temps et posséder des aptitudes de communication et d'utilisation des TIC.

Rappelons toutefois que la sécurité des données peut constituer un frein au télétravail au sein des administrations publiques.

### **Quels sont les coûts et bénéfices potentiels du télétravail pour la Ville et le CPAS ?**

Outre les coûts relatifs à la provision du matériel informatique et autres interventions dans les frais du télétravailleur, le télétravail peut également comporter des coûts de préparation, de coordination et de réorganisation de l'espace de travail. Bien qu'il puisse contribuer à une réduction des coûts grâce à une diminution de l'absentéisme et un gain de productivité, le télétravail ne représente cependant pas d'économies pour l'employeur s'il n'est pas combiné à une réorganisation et à une collectivisation de l'espace de travail en open space et en bureaux partagés tels que du hot-desking.

## Partie empirique

### 1. Etude de l'intérêt et de la faisabilité du télétravail

Cette étude a pour buts d'évaluer si les collaborateurs de la Ville et du CPAS portent un intérêt au télétravail, d'analyser leur façon de le percevoir en termes d'avantages et d'inconvénients et de déterminer si cette façon de travailler est réalisable dans l'administration, notamment en matière d'évaluation du travail, de tâches et de fréquence. Nous avons recueilli ces informations à l'aide d'une étude qualitative menée dans l'administration, suivie d'une enquête quantitative en ligne adressée au personnel disposant d'une adresse e-mail de la Ville et du CPAS.

#### 1.1. Présentation de la Ville et du CPAS louviérois

Le CPAS figure parmi les partenaires para-locaux de la commune louviéroise. Les deux institutions travaillent en synergie depuis 2009 à l'aide de services regroupant des collaborateurs de la Ville et du CPAS et ce, afin de traiter les matières communes aux deux services publics. Ces services communs sont ceux de la direction des ressources humaines ainsi que les services de la direction des affaires générales, cette dernière comprenant les services informatique, communication, juridique, la cellule marchés publics, le secrétariat général et les archives. Les autres services communs sont le Service Interne de Prévention et de Protection (SIPP), le patrimoine, les travaux et l'infrastructure. Les services aux citoyens et ceux propres à la Ville et CPAS restent quant à eux distincts et sous la direction de leur institution respective. Les organigrammes de la commune et du CPAS figurent sur le CD remis avec ce mémoire.

A la fin de l'année 2016, la commune de La Louvière et le CPAS comptent respectivement 719 et 460 travailleurs, soit un total de 1.179 collaborateurs. Les femmes représentent 59% du personnel de la Ville contre 41% d'hommes. La proportion de femmes engagées au CPAS est estimée à plus de 75% mais n'est pas connue de manière exacte.

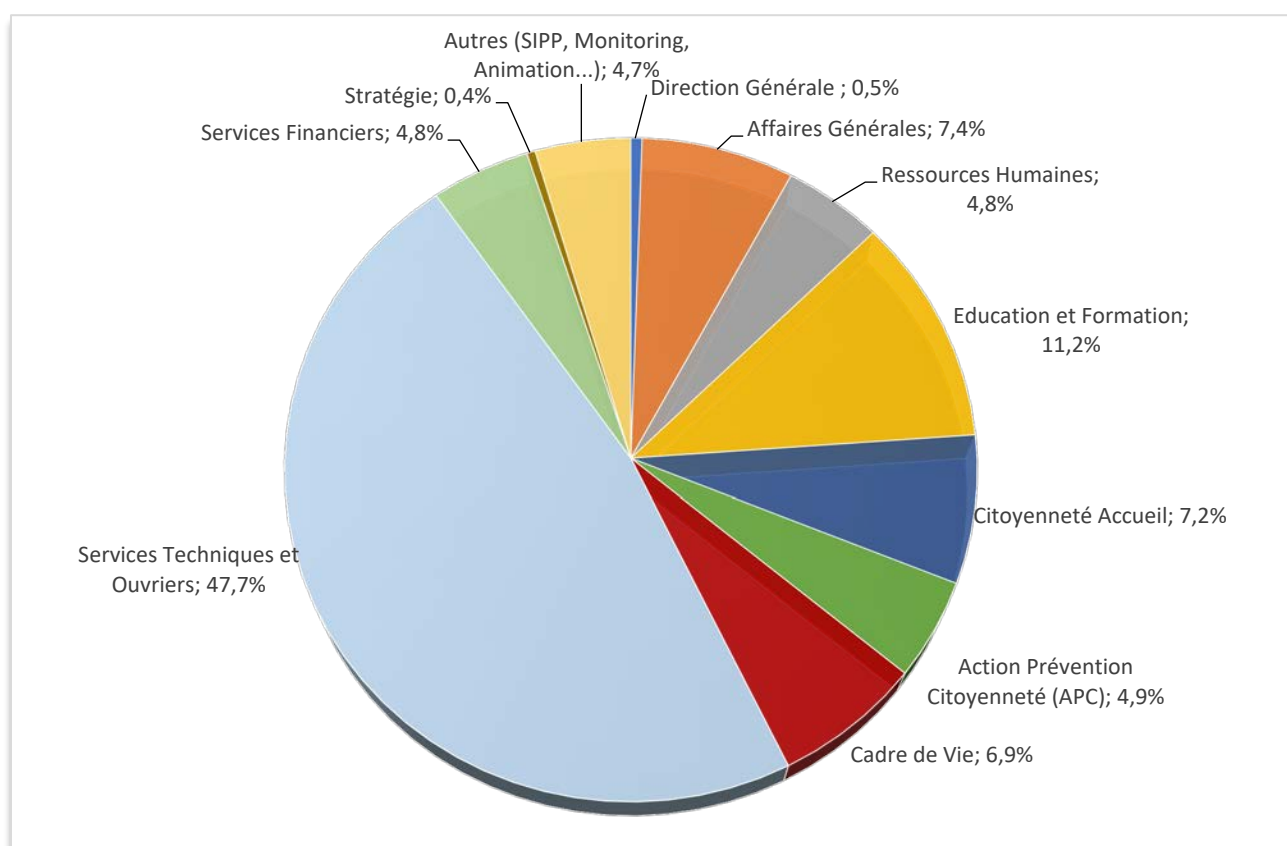
Concernant les niveaux, les agents de la commune et du CPAS sont répartis comme suit:

- 7,5 % occupent un poste de niveau A ;
- 12,5 % de niveau B ;
- 1,5 % de niveau C ;
- 54,3 % de niveau D ;
- 23,7 % de niveau E ;
- 4 Régents en langue ;
- 3 Grades Légaux.

Lorsque l'on répartit par services les 686,4 Equivalents Temps Plein (ETP) de la Ville au 31/12/2016, il apparaît que les services techniques et ouvriers représentent près de 48 % des ETP, soit la part la plus importante (cf. figure 1), bien que ces services n'incluent pas uniquement du personnel technique et ouvrier mais également du personnel administratif et d'encadrement.

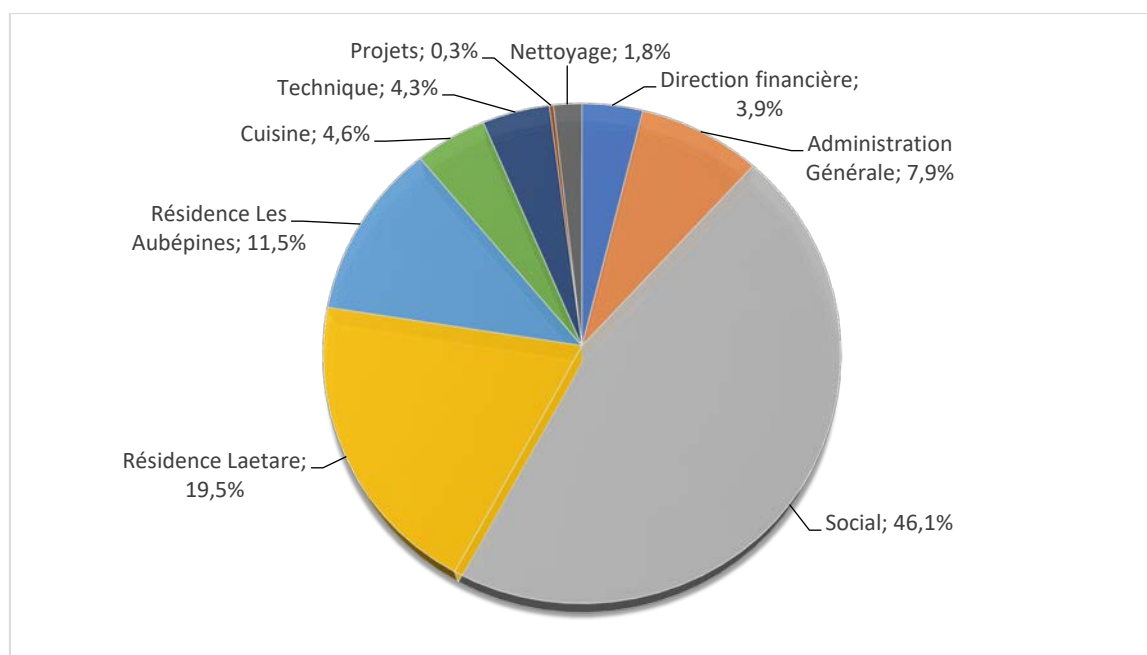
Les services nécessitant en grande partie, voire entièrement, un contact direct avec les citoyens sont l'accueil et la citoyenneté, le service d'Action de Prévention et de Citoyenneté (APC), le département de l'éducation et de la formation, l'animation de la cité et certains services du Cadre de vie. Ces services représentent environ 27 % des ETP.

Les services restants constituent davantage des services support et de réflexion comportant, entre autres, du travail d'analyse, de rédaction, ou d'étude. Il s'agit notamment de la direction des ressources humaines, de la direction des affaires générales, de la stratégie, de certains services du Cadre de vie, de la direction générale, des services financiers et du SIPP. Ils représentent environ 25 % des ETP.



**Figure 1** - Répartition, par service, des ETP de la Ville (2016)

Au niveau du CPAS, le service social représente un peu plus de 46% des 391.6 ETP au 31/12/2016 (voir figure 2). Il regroupe des services aux citoyens, voire du travail de terrain, mais aussi des services administratifs et de réflexion, d'analyse. Les maisons de repos constituent quant à elles 31 % des ETP et comportent des cellules administratives. Quant aux services de type support, il s'agit de la direction financière, de la cellule projets et des services synergisés de l'administration générale. Au total, ils représentent un peu plus de 12 % des ETP. Enfin les services techniques et ouvriers comprennent le service technique, le nettoyage et la cuisine centrale. Ils comptabilisent presque 11 % des ETP.



**Figure 2** - Répartition, par service, des ETP du CPAS (2016)

Outre la synergie entre certains services, l'organisation de l'administration a connu d'autres changements ces dernières années. Tout d'abord, les horaires flexibles ont été instaurés en 2006 à la Ville et en 2009 au CPAS, permettant aux agents sous contrat de travail à temps plein d'arriver au bureau entre 7h30 et 9h et de le quitter entre 16h et 18h. En 2015, la construction de la nouvelle Cité Administrative a entraîné la réorganisation des bureaux de la commune en bureaux paysagers, ceux-ci existant depuis 2009 dans le bâtiment du CPAS. Le management par objectifs a quant à lui été adopté en 2015 au sein des deux institutions. Enfin, le management participatif est un projet en cours. L'étude relative à la mise en place du télétravail, prévue dans le PST louviérois, s'inscrit dans cette suite de changements managériaux de l'administration.

## 1.2. Méthodologie

### 1.2.1. Etude exploratoire

Nous débutons l'étude d'intérêt et de faisabilité par une étude exploratoire sous forme d'entretiens individuels semi-directifs afin d'obtenir un premier aperçu de la perception du télétravail en termes d'avantages et d'inconvénients. L'objectif est également de récolter les premiers avis concernant ses possibilités de mise en œuvre telles que les missions de l'administration adaptées au télétravail, les fréquences possibles, les obstacles à son instauration ou encore la façon d'évaluer le travail à distance. Les réponses obtenues serviront ensuite à la rédaction de l'enquête en ligne destinée à un plus grand nombre de collaborateurs.

Trois guides d'entretien différents ont été élaborés et sont repris à l'annexe A. Un premier canevas a été conçu pour les responsables hiérarchiques, un deuxième était réservé aux agents et un troisième aux permanents syndicaux.

Les thèmes communs aux 3 types de guides sont la conception de l'organisation pratique du télétravail dans l'administration, les avantages et les inconvénients perçus de cette forme d'organisation du travail, les obstacles potentiels à sa mise en place, la façon d'amener le télétravail à la commune et au CPAS louviérois et enfin, il leur est demandé s'ils perçoivent un intérêt pour le télétravail, eux-mêmes et parmi leurs collègues. En ce qui concerne les différences, le canevas réservé aux permanents syndicaux n'aborde pas de thème supplémentaire tandis que le guide d'entretien des managers comprend la thématique de l'inscription du télétravail dans la stratégie de la Ville et du CPAS. Quant au canevas prévu pour les agents, celui-ci ne comprend pas le thème de la stratégie mais celui de leurs conditions de travail actuelles, ces dernières pouvant avoir une influence sur l'intérêt porté au télétravail.

Afin de récolter le maximum d'informations, nous avons sélectionné des collaborateurs issus de services où le télétravail semblait à priori pertinent d'après notre revue de la littérature. Nous avons dès lors pris contact avec les services de type support ou administratifs. Il n'y a donc eu aucune rencontre avec les services en contact direct avec les citoyens, ni avec le personnel ouvrier ou technique

19 entretiens semi-directifs ont été réalisés entre le 19/04/2017 et le 02/05/2017. Les interviews étaient individuelles pour permettre à la personne de s'exprimer plus librement et plus sincèrement qu'en groupe. 17 entretiens se sont déroulés dans les locaux de la Cité Administrative auprès de 9 agents et 8 responsables hiérarchiques de la Ville ou du CPAS. Les

deux entretiens restants ont eu lieu hors Cité Administrative dans les bureaux respectifs de 2 permanents syndicaux travaillant avec l'administration louviéroise.

Les interviews ont toutes été enregistrées à l'aide d'un dictaphone et durent en moyenne 48 minutes, l'entretien le plus court étant de 26 minutes contre 91 minutes pour le plus long. Les retranscriptions et les fichiers audios des interviews sont copiés sur le CD remis avec ce mémoire. Les réponses individuelles et anonymes des responsables hiérarchiques, des agents et des permanents syndicaux sont synthétisées dans des tableaux figurant à l'annexe B.

### 1.2.2. Enquête en ligne

Dans la seconde partie de l'étude d'intérêt et de faisabilité, nous avons eu recours à une enquête descriptive sous forme de questionnaire en ligne. Les objectifs de cette enquête sont de déterminer, de manière quantitative, si les travailleurs de la commune et du CPAS manifestent un intérêt pour le télétravail et si cette nouvelle façon d'organiser le travail est réalisable dans l'administration louviéroise en termes de fréquence, d'évaluation du travail à distance, de formalisation ou encore de matériel nécessaire.

Nous avons opté pour le questionnaire en ligne car, en comparaison au questionnaire papier, cette méthode de collecte de données offre une plus grande portée de l'enquête en atteignant facilement et rapidement tous les membres du personnel disposant d'une adresse électronique de la commune ou du CPAS.. Le questionnaire en ligne permet également d'éviter les erreurs lors de la saisie manuelle des données.

L'enquête a été réalisée à l'aide du logiciel en ligne SurveyMonkey en nous appuyant sur la revue de la littérature et l'analyse des réponses recueillies lors de l'étude exploratoire. Le questionnaire figure à l'annexe C. L'anonymat des réponses est précisé dans l'introduction de l'enquête. Celle-ci comprend 29 questions pour la plupart fermées, à choix unique ou multiple, et peut être divisé en 5 parties

#### *Contenu du questionnaire*

La première partie des questions concerne les caractéristiques socio-démographiques des répondants dans le but d'établir par la suite des corrélations entre ces données et l'intérêt porté au télétravail.

La deuxième partie porte sur les trajets parcourus entre le domicile et le lieu de travail tandis que le troisième a trait au cadre et à l'organisation du travail de l'agent. Ces questions sont

abordées car il est ressorti de l'étude exploratoire que la distance parcourue et l'environnement de travail pouvait avoir une influence sur l'intérêt exprimé pour le télétravail.

Par la suite, un branchement conditionnel permet de diriger les responsables hiérarchiques vers la quatrième partie de l'enquête tandis que les agents n'occupant pas de fonction à responsabilités atteignent directement la dernière partie du questionnaire. Les managers sont ainsi amenés à donner leur opinion sur le télétravail en tant que responsables de potentiels télétravailleurs. Ils répondent à des questions concernant les avantages et inconvénients du télétravail, sa formalisation, l'évaluation du travail de l'agent et les éventuels critères que l'agent devrait remplir pour avoir accès au télétravail. Enfin, il leur est demandé s'ils accorderaient le télétravail à leurs agents et de justifier leur réponse.

La cinquième partie du questionnaire concerne à nouveau tous les répondants et recueille leur avis, en tant que travailleurs, sur les avantages et inconvénients du télétravail, sa fréquence possible et le matériel nécessaire. Il leur est également demandé de préciser s'ils seraient personnellement intéressés par la possibilité d'effectuer du télétravail à domicile.

### *Population*

Le questionnaire a été envoyé une première fois le 21/06/2017, suivi d'un rappel le 27/06/2017, par le service des ressources humaines via un mail adressé à tous les collaborateurs disposant d'une adresse mail de la commune et du CPAS. Ceci exclut donc la plupart des travailleurs techniques et ouvriers, soient les niveaux E et une partie des niveaux D, car ceux-ci ne possèdent pas d'adresse e-mail de l'administration et ne sont pas concernés par la mise en place du télétravail, leur présence sur le lieu de travail étant indispensable. De plus, d'après les réponses obtenues lors de l'étude exploratoire, si ce personnel avait eu accès à l'enquête, cela aurait pu alimenter un certain sentiment d'injustice déjà présent. Notons toutefois que certains ouvriers sont amenés à réaliser des tâches sur ordinateur et possèdent donc une adresse électronique.

En résumé, l'envoi par mail d'une enquête en ligne a permis de n'adresser le questionnaire qu'au personnel devant utiliser un ordinateur au cours de leurs missions, au moins de temps en temps, cette tâche étant essentielle au télétravail. L'enquête a dès lors été envoyée au personnel de bureau et au personnel en contact direct avec les citoyens, l'analyse de l'étude qualitative ayant révélé, comme nous le verrons ci-après, que des travailleurs en contact avec le public peuvent être amenés à effectuer des missions administratives réalisables à domicile. Un système de rotation pourrait même être envisagé au sein du service d'accueil aux citoyens.

Cependant, après avoir contacté le service des ressources humaines, le service informatique et le service communication, nous ne pouvons fournir qu'une estimation de 800 collaborateurs ayant reçu l'enquête. Cette information provient du service communication.

L'enquête s'est déroulée du 21/06/2017 au 30/06/2017 et a comptabilisé 241 participants. Parmi celles-ci, nous avons supprimé les questionnaires dont au moins une des cinq parties ne comprenait pas de réponses, ce qui nous laisse un total de 217 questionnaires valides. Le taux de réponses valides est donc d'environ 27 %.

### 1.3. Synthèse des réponses de l'étude exploratoire

#### 1.3.1. Inscription du télétravail dans la stratégie de la Ville et du CPAS

Concernant l'inscription du télétravail dans la stratégie de la commune et du CPAS, ce thème était réservé uniquement aux responsables hiérarchiques. Cependant, tous n'ont pu répondre. Selon certains managers, le télétravail s'inscrit dans un changement profond de l'institution, la Nouvelle Cité Administrative ayant entraîné une réorganisation des services et l'apparition des NFOT telles que l'évaluation par objectifs, le management participatif et l'open space, ce dernier étant complémentaire au télétravail selon un répondant. Ces transformations visent à développer une culture de la confiance, une responsabilisation des agents et des managers mais aussi à adopter une démarche de qualité du service au citoyen, le développement des technologies entraînant progressivement une concurrence avec le secteur privé. Enfin, selon un répondant, le télétravail s'intègre dans la modernisation et la dématérialisation de l'administration mais aussi dans l'adoption d'une logique de gestion par projet.

Concernant les objectifs opérationnels et stratégiques, le télétravail permettrait de répondre à l'objectif opérationnel de bien-être du personnel, et ainsi augmenter la productivité et la qualité des services pour une administration plus efficace. D'autres mentionnent l'atteinte de l'objectif d'éco-exemplarité de la ville, de mobilité ou de continuité du service au citoyen.

#### 1.3.2. Conditions de travail actuelles

Ce thème ne concernait quant à lui que les agents n'occupant pas de fonction hiérarchique. Qu'ils travaillent ou non dans un bureau paysager, la plupart des répondants rapporte des problèmes de concentration dus au bruit dans les open space, ainsi que des interruptions fréquentes. De plus, plusieurs répondants doivent souvent ou toujours travailler dans l'urgence, ce qui rend difficilement prévisible la charge de travail de certains d'entre eux. Cependant, les agents se disent tous satisfaits de la conciliation entre leur travail et leur vie privée, équilibre que beaucoup attribuent aux horaires flexibles. Les opportunités de développement sont quant à elles présentes et formalisées.

#### 1.3.3. Conception de l'organisation du télétravail (fonctions, fréquence, contrôle,...)

En termes d'organisation, les agents, les managers et les permanents syndicaux jugent le télétravail adapté aux tâches administratives, bureautiques, au travail par projet et aux tâches demandant de la concentration et de la réflexion. Il pourrait également convenir aux fonctions d'encadrement en dehors des réunions d'équipe, bien que les responsables hiérarchiques en

soient les moins persuadés. Les tâches nécessitant un contact avec le public, une forte collaboration ou des supports papiers ne seraient quant à elles pas applicables au télétravail. Le personnel d'entretien et ouvrier ne pourrait également pas télétravailler, leur travail requérant une présence sur place. Toutefois, les syndicats et quelques managers estiment que les fonctions en contact avec le citoyen pourraient télétravailler lors de certaines tâches administratives ou en organisant une rotation au sein de ces services, notamment pour le service d'accueil.

Ensuite, les fréquences proposées varient le plus souvent entre 1 à 3 jours maximum par semaine, les agents privilégiant généralement une journée de télétravail hebdomadaire pour éviter une perte de contact social tandis que les responsables hiérarchiques et permanents syndicaux envisagent plus souvent une fréquence pouvant aller jusqu'à 3 jours de télétravail par semaine. En outre, les agents dont le travail est prévisible préféreraient une journée fixe pour une meilleure organisation du service tandis que les responsables hiérarchiques et permanents syndicaux envisageraient un cadre souple.

Concernant les autres modalités, les répondants considèrent que le télétravail devrait être volontaire et, selon la majorité, conclu dans un cadre formel. Pour les permanents syndicaux, ce cadre devrait également prévoir les modalités en cas d'accident de travail. Selon deux managers, le travail à distance devrait être accordé au personnel motivé. Deux agents estiment quant à eux que le travailleur devrait avoir au moins une évaluation positive pour pouvoir télétravailler et qu'il devrait rester joignable, voire rappelable. Quant au mode d'évaluation, la plupart privilégie le management par objectifs et la confiance plutôt que le pointage ou la surveillance en ligne. Enfin, selon de nombreux répondants, en particulier les agents, il serait nécessaire de permettre l'accès aux données, de numériser les documents et de fournir le matériel informatique pour davantage de sécurité. Pourvoir le matériel ou intervenir dans les frais du télétravailleur est un point particulièrement important pour les syndicats.

#### 1.3.4. Avantages perçus du télétravail

L'avantage principalement attribué au télétravail est une diminution du stress, pour plusieurs raisons. Tout d'abord, bien que les agents soient satisfaits de leur équilibre entre vie privée et vie professionnelle, notamment grâce aux horaires flexibles, ils rapportent des problèmes de concentration dus au bruit dans les bureaux paysagers, ainsi que du stress. Le télétravail permettrait donc, selon la majorité des 19 répondants, de travailler dans un environnement calme, ce qui entraînerait un gain de productivité et de qualité du travail. Les autres avantages couramment évoqués dans l'ensemble sont une organisation flexible du temps de travail, une

meilleure conciliation entre vie privée et vie professionnelle, une diminution des temps de trajets et des frais de déplacement pour le personnel habitant loin et des économies pour l'administration en termes de chauffage, électricité, infrastructure et arrêts-maladies.

#### 1.3.5. Inconvénients perçus du télétravail

Quant aux inconvénients, les agents redoutent principalement une perte de lien social tandis que les responsables hiérarchiques perçoivent le risque de perte de contrôle comme un inconvénient majeur du télétravail, bien qu'ils privilégient la confiance. Le risque de débordement du travail sur la vie privée est régulièrement évoqué également, en particulier par les syndicats et les agents. Ensuite, plusieurs répondants, principalement les managers et un permanent syndical, craignent un problème d'injustice qui pourrait être ressentie par les personnes dont les fonctions ne permettent pas le télétravail.

Selon certains agents, managers et selon les syndicats, la perte de lien social pourrait entraver les échanges d'informations, la cohésion d'équipe, diminuer l'implication et causer un sentiment d'isolement, en particulier si le télétravail est trop fréquent. Un autre risque mentionné par quelques agents serait le manque de matériel, de sécurité et d'accès à toutes les données. De plus, quelques managers mentionnent les problèmes de perte de documents, d'organisation difficile en cas d'imprévu et le risque que l'institution paraisse moins proche du citoyen et du politique. Enfin, bien que la hausse des coûts pour l'administration soit mentionnée par un petit nombre d'agents et par les syndicats, ces derniers considèrent cependant que ces frais seraient compensées par une baisse des arrêts maladies.

#### 1.3.6. Intérêt ou demande perçue pour le télétravail au sein de l'administration

Il y a actuellement peu de demandes pour le télétravail au sein de l'administration. Cependant, cela pourrait changer une fois le projet officialisé. Certains agents et responsables hiérarchiques rapportent que quelques employés, en particulier au CPAS, semblent porter un intérêt au télétravail. D'autres agents rapportent quant à eux un certain scepticisme voire une méfiance de la part de leurs collègues. Au niveau des syndicats, seul un permanent a reçu deux ou trois demandes pour mettre en place le télétravail mais, selon lui, les travailleurs en parlent peu.

Ensuite, concernant l'intérêt des répondants eux-mêmes, agents et responsables hiérarchiques, nombre d'entre eux seraient personnellement intéressés par la possibilité de télétravailler bien que quelques managers doutent de sa faisabilité étant donné leur fonction d'encadrement. Trois agents et un responsable hiérarchique ne seraient quant à eux pas vraiment intéressés et doutent

de l'utilité du télétravail étant donné qu'ils habitent à proximité et ne travaillent pas en open space. Enfin, une agente refuserait de télétravailler car elle peinerait à séparer travail et vie de famille.

### 1.3.7. Obstacles au télétravail à la Ville et au CPAS de La Louvière

Au niveau des obstacles, les managers considèrent moins l'aspect technique comme un frein, ceux-ci disposant déjà du matériel et d'un accès à distance à plusieurs programmes. Cependant, selon les permanents syndicaux et de nombreux agents, ne pas fournir le matériel aux collaborateurs représenterait un obstacle. Or, ils sont également conscients que le coût du matériel et de la sécurisation pourraient bloquer la mise en œuvre du télétravail.

Ensuite, bien que certains managers et agents soulignent un changement de la culture managériale, ils rapportent qu'une partie de l'administration, dont le Collège, serait encore réticente à l'abandon du pointage et à une culture basée sur la confiance et l'évaluation par objectifs.. De la même manière, un petit nombre d'agents et de managers mentionnent que la culture bureaucratique est encore présente parmi les agents, bien que cela évolue avec le management par objectifs. Le risque d'inégalités entre travailleurs est considéré comme un autre frein potentiel par les permanents syndicaux. Dernièrement, un responsable hiérarchique mentionne le risque que le Collège pourrait également estimer que le télétravail contribuerait à éloigner l'administration du citoyen

### 1.3.8. Mise en œuvre du télétravail

Enfin, concernant la mise en œuvre du télétravail, les répondants s'accordent sur la nécessité d'analyser ses coûts et les services où il serait applicable. Selon les agents, cette analyse devrait impliquer chaque responsable de service. Ensuite, plusieurs responsables hiérarchiques mentionnent la nécessité d'un travail de conviction afin d'obtenir le soutien de la hiérarchie et des autorités et de développer un management basé sur la confiance. Il y aurait par après des négociations avec les syndicats. S'il est accepté par les autorités, la majorité des 19 répondants s'accordent sur le passage par un projet pilote. Par ailleurs, les managers et les permanents syndicaux soulignent l'importance d'une communication transparente et objective auprès de tous les services concernés. Des formations et séances d'informations pourraient également être organisées. Les syndicats estiment d'ailleurs que celles-ci devraient être obligatoires. Finalement, si les résultats du projet pilote s'avéraient concluants, le télétravail pourrait être officiellement mis en place.

## 1.4. Résultats de l'enquête en ligne

Tous les résultats généraux sont repris à l'annexe D.

### 1.4.1. Résultats généraux

#### *Caractéristiques des répondants*

Un peu plus de 69% des répondants sont des femmes, contre presque 31% d'hommes, ce qui est assez similaire à la répartition du personnel de la Ville et du CPAS.

En ce qui concerne l'âge des répondants, la tranche des 41 à 55 ans représente la part la plus importante des participants (39 %). Elle est suivie par les catégories des 30-40 ans (37 %) et des moins de 30 ans (17 %). Les personnes de plus de 55 ans représentent quant à elles la plus petite proportion des répondants avec presque 9 %. Néanmoins, les pyramides des âges de la Ville et du CPAS étant inversées, notre échantillon peut manquer de représentativité en ce qui concerne les travailleurs de moins de 30 ans et ceux de plus de 55 ans.

Quant aux autres caractéristiques socio-démographiques, il ressort que la plus grande part des répondants sont mariés ou en cohabitation légale (45 %), ont un enfant (69 %) de moins de 12 ans (35 %), sont diplômés d'une haute école (47 %) et habitent l'entité louviéroise (60 %).

En matière de mobilité, 86 % des répondants se rendent au travail en voiture et le temps de trajet aller-retour entre le domicile et le lieu de travail est inférieur à 30 minutes pour plus de deux tiers des répondants. Seuls 0.9 % des agents ont un temps de trajets supérieur à 2 heures. Enfin, deux tiers des participants parcourent quotidiennement une distance aller-retour inférieure à 15 km et 9% des agents parcourent plus de 50 km chaque jour.

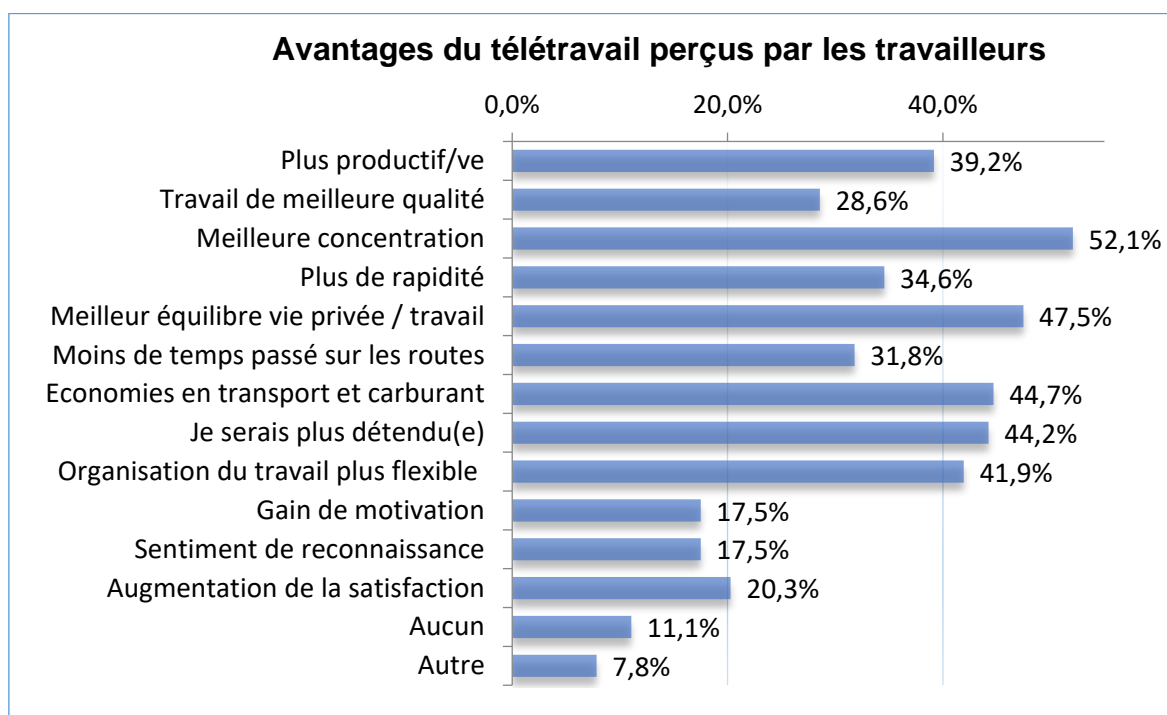
Au niveau du cadre et l'organisation du travail, 23 % des participants occupent une fonction de responsable hiérarchique. Concernant les niveaux de fonction, près de 45 % des répondants occupent un niveau D, 26% un niveau A, presque 26 % sont de niveau B et 4 % de niveau C. Etant donné que les niveaux E et une partie des niveaux D n'ont pas reçu l'enquête en raison de leurs missions inadaptées au télétravail, ceci pourrait expliquer la surreprésentation des niveaux A, B et C dans notre échantillon.

Enfin, 51 % des répondants travaillent dans des bureaux paysagers, contre 49 % dans des bureaux individuels ou des petites équipes.

### *Intérêt pour le télétravail*

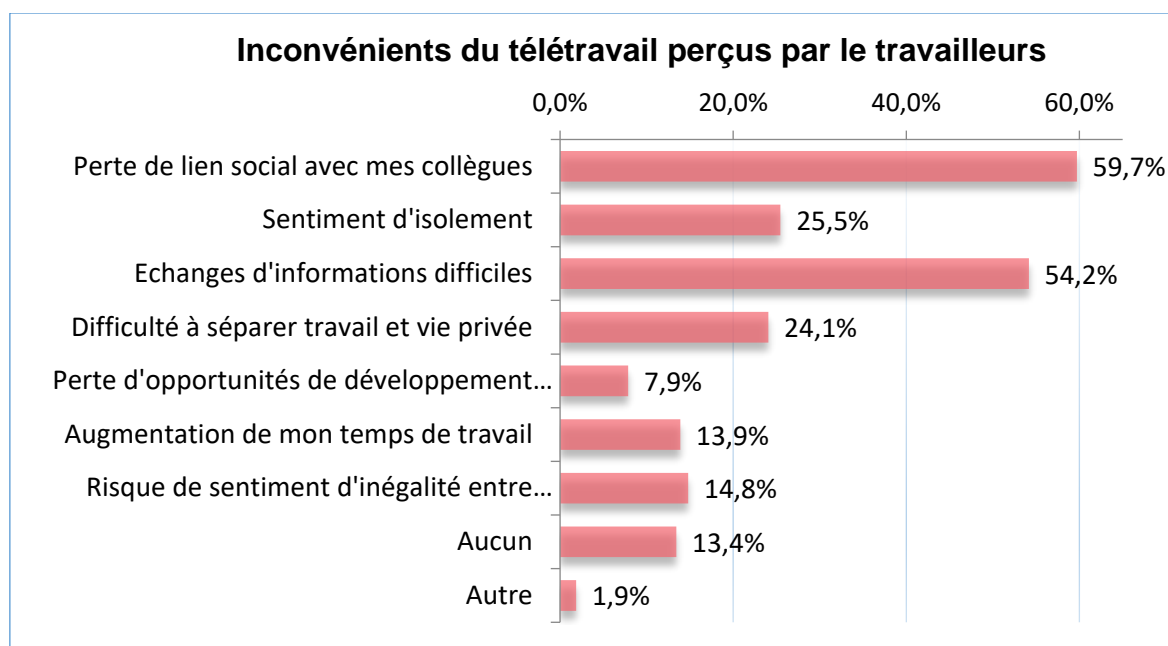
L'intérêt pour le télétravail et la perception qu'en ont les répondants sont généralement positifs. En effet, 77 % des personnes interrogées seraient intéressées par le télétravail à domicile contre 33 % ne souhaitant pas télétravailler.

Lorsque nous recueillons l'opinion des répondants sur les avantages du télétravail en tant que travailleurs (Figure 3), le premier avantage, avancé par plus de la moitié des 217 participants, est une amélioration de leur concentration. Celle-ci est suivie par une meilleure conciliation entre vie privée et vie professionnelle pour 47,5 % des répondants, des économies de transport et carburant (45 %) et une diminution du stress (44 %). Les avantages les moins souvent perçus sont ex-aequo une augmentation de la motivation et un sentiment de reconnaissance de la part de la hiérarchie (17,5 %). Enfin, 11 % ne trouvent aucun avantage au télétravail.



**Figure 3** – Avantages du télétravail perçus par les travailleurs (217 répondants)

En termes d'inconvénients perçus, 60 % des personnes interrogées craignent une perte de lien social avec leurs collègues (Figure 4). Ensuite, la difficulté à échanger des informations est perçue par 54% des participants et le risque de sentiment d'isolement est avancé par 25,5% des répondants. Le risque de perte d'opportunités de développement professionnel est l'inconvénient le moins souvent perçus (8%). Enfin, 13% des répondants ne voient aucun inconvénient au télétravail.

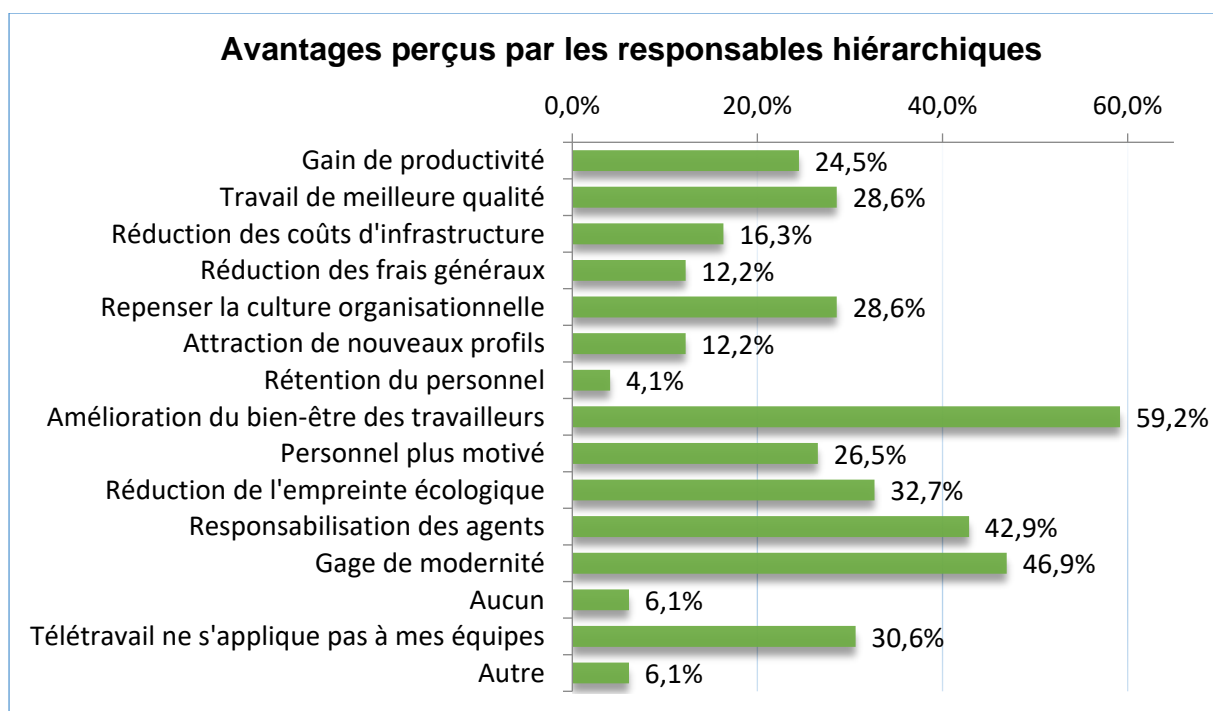


**Figure 4** – Inconvénients du télétravail perçus par les travailleurs (217 répondants)

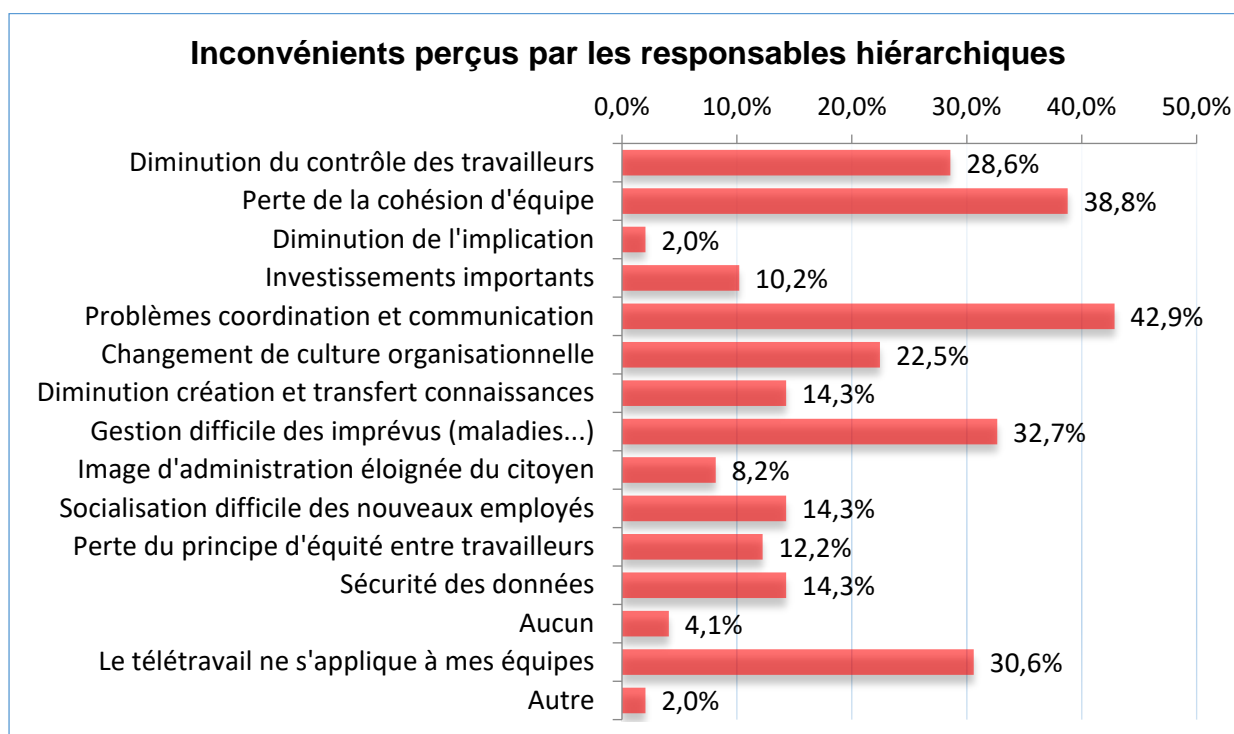
Concernant l'avis des 49 responsables hiérarchiques à propos du télétravail, celui-ci est également positif de manière générale. Comme nous le voyons à la Figure 5, l'avantage le plus souvent perçu par les managers (59 %) est l'amélioration du bien-être des travailleurs. Il ressort de quelques réponses ouvertes (Annexe D), qu'un environnement de travail plus calme, un meilleur équilibre entre vie privée et travail ainsi qu'un sentiment de reconnaissance pourraient améliorer le bien-être de l'agent, ce qui le motiverait et serait bénéfique pour l'institution.

Le second avantage, avancé par 47 % des responsables, est un gage de modernité pour la Ville et le CPAS louviérois. Par ailleurs, la rétention du personnel est l'avantage le moins souvent sélectionné par les répondants et 6 % des responsables ne voient aucun avantage au télétravail.

Au niveau des inconvénients, 43 % des responsables hiérarchiques craignent des problèmes de coordination et de communication (Figure 6). Le deuxième risque le plus souvent perçu est la perte de la cohésion d'équipe, suivi par des problèmes de gestion des imprévus tels que les maladies. Cet inconvénient rejoint par ailleurs les difficultés de coordination. La diminution du contrôle des travailleurs arrive quant à elle 4<sup>ème</sup> en étant perçue par 29 % des managers. Finalement, le risque d'une baisse de l'implication est le moins avancé par les répondants et 4% des responsables ne perçoivent aucun inconvénient au télétravail.



**Figure 5** – Avantages du télétravail perçus par les responsables (49 répondants)

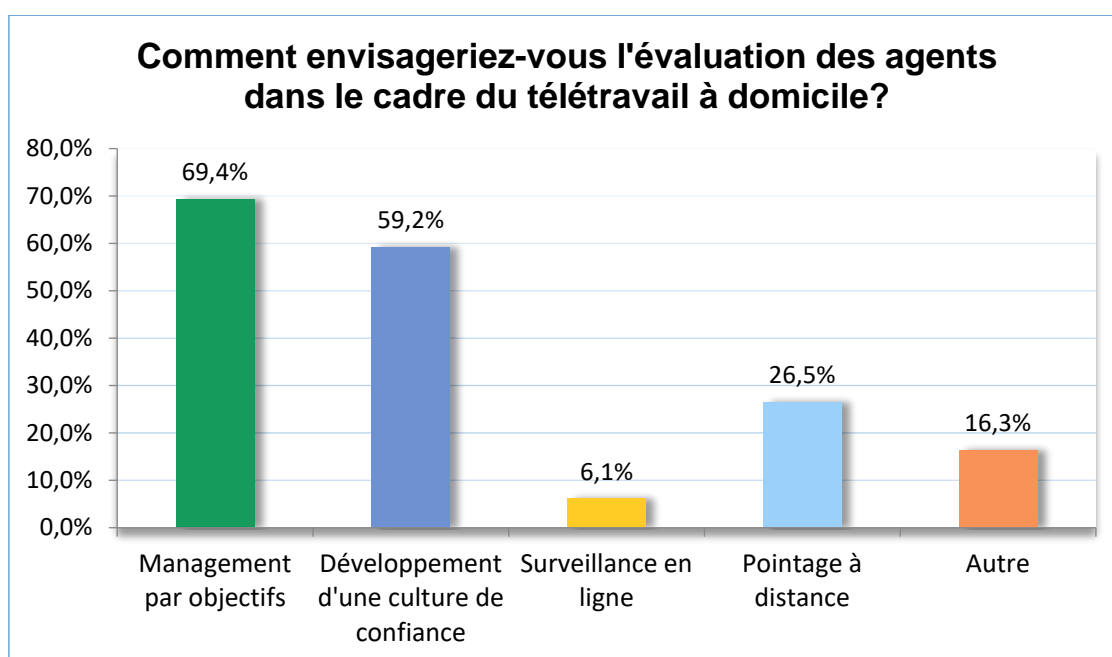


**Figure 6** – Inconvénients du télétravail perçus par les responsables (49 répondants)

### *Faisabilité du télétravail*

En ce qui concerne la mise en place du télétravail, les responsables hiérarchiques privilégient un arrangement de type formel. Ainsi, 43 % d'entre eux considèrent que le télétravail devrait faire l'objet d'accords collectifs tandis que 41 % privilégient un cadre formel individuel. Seul un répondant (2%) envisage un télétravail de type informel et 14% ne savent pas.

En termes d'évaluation du travail réalisé par les télétravailleurs, les responsables pouvaient cocher plusieurs réponses. Le management par objectifs, choisi par 69% des managers, est le type d'évaluation le plus souvent envisagé (Figure 7). Le développement d'une culture de la confiance est quant à lui considéré par 59 % des répondants. Rappelons toutefois que le management par objectifs est lié au développement de la confiance. Ensuite, un peu moins d'un tiers des répondants proposent de recourir au pointage en ligne et seuls 6 % des responsables souhaiteraient une surveillance en ligne. Quant aux répondants ayant coché la case « Autre », ils précisent principalement que le télétravail ne serait pas adapté à leurs équipes.

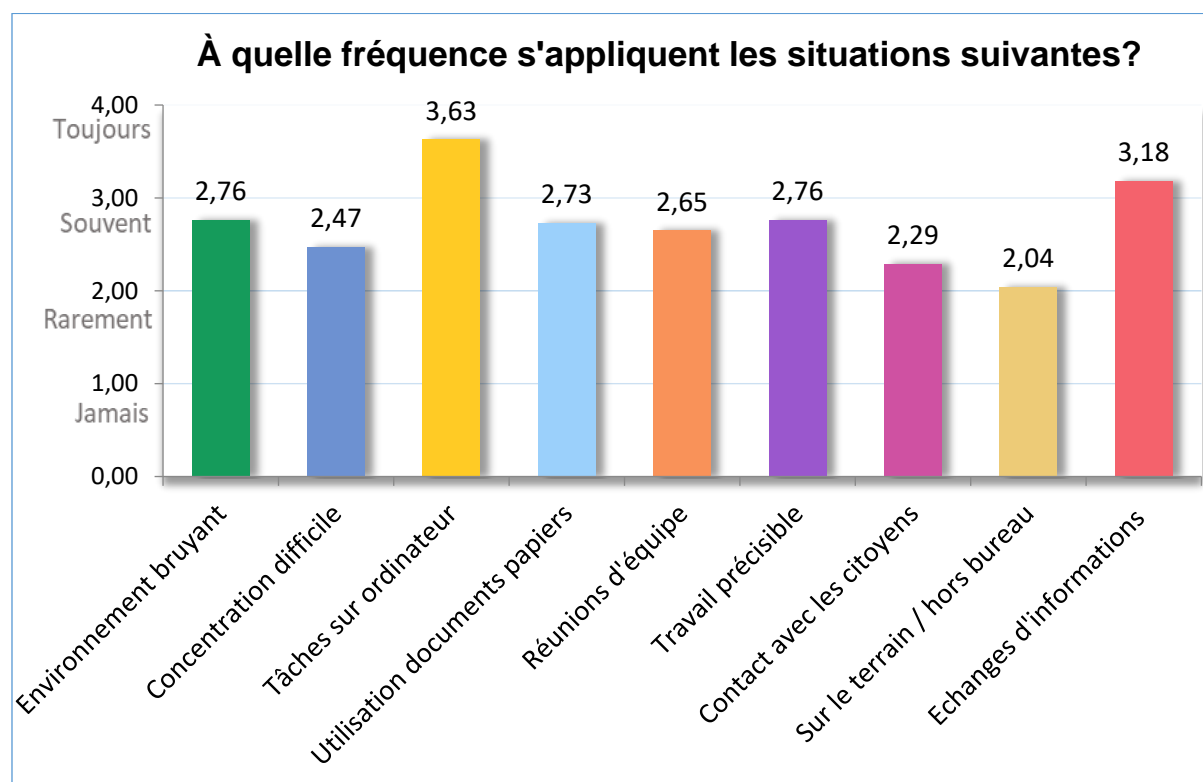


**Figure 7** – Modes d'évaluation du travail privilégiés par les responsables

Au niveau des fonctions, l'enquête n'a pu être conçue de manière à déterminer les missions et tâches adaptées au télétravail. Néanmoins, l'analyse des réponses ouvertes révèle que non pas 35 % mais environ 45 % des responsables hiérarchiques jugent que le télétravail ne peut s'appliquer à leurs équipes, celles-ci effectuant du travail de terrain ou étant en contact direct avec les citoyens. Ceci peut s'expliquer par l'importante proportion de métiers techniques et

ouvriers au sein de l'administration. Dès lors, alors que 55 % des responsables hiérarchiques accorderaient le télétravail à leurs agents pour des tâches administratives ou rédactionnelles ou pour les avantages qu'il comporte, les autres managers le refuseraient à cause des missions inadaptées au sein de leurs équipes.

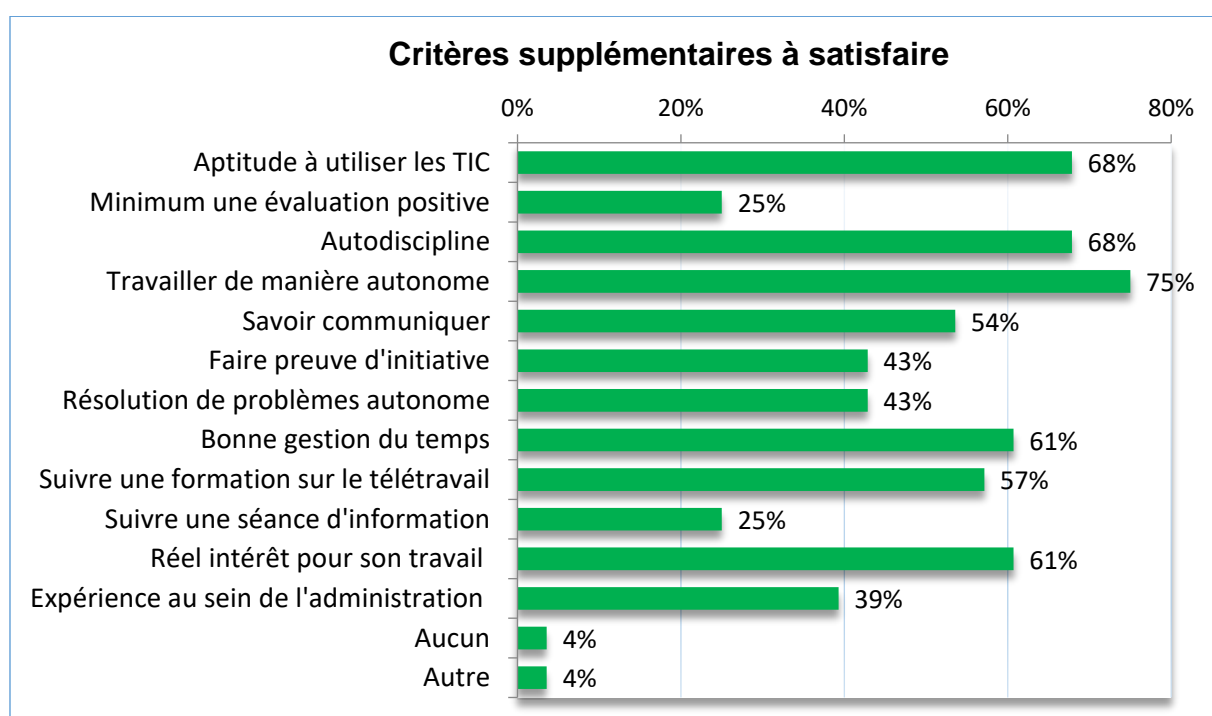
Par ailleurs, nous pouvons obtenir quelques informations quant à la faisabilité du télétravail en observant les fréquences moyennes pondérées de certaines situations de travail (Figure 8).



**Figure 8** – Moyennes pondérées des fréquences de situations de travail

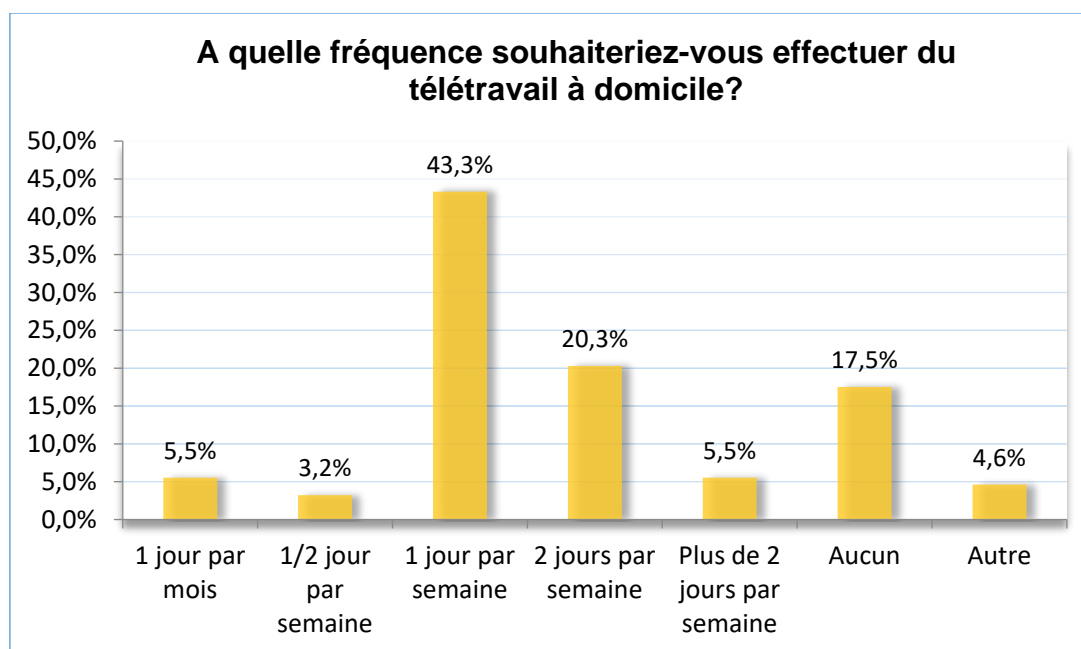
Ainsi, il apparaît que 97 % des répondants effectuent fréquemment des tâches sur ordinateur, voire toujours, dans deux tiers des cas (Annexe D). Cependant, le travail de la majorité des participants requiert souvent, ou même toujours, des échanges d'informations. Par ailleurs, plus de la moitié des répondants assistent au moins régulièrement à des réunions d'équipe et travaillent à l'aide de supports papiers, la numérisation des documents n'étant pas encore suffisamment avancée. Toutefois, dans l'ensemble, deux tiers des répondants estiment avoir un travail souvent prévisible et travaillent dans un environnement souvent (42 %) voire toujours (19%) bruyant, et les problèmes fréquents de concentration sont rencontrés par près de la moitié des répondants. Enfin, en moyenne, les contacts directs avec les citoyens sont plutôt rares et la plus grande part (36 %) ne travaille jamais, ou rarement (31 %) sur le terrain ou hors du bure.

Ensuite, 51 % des responsables hiérarchiques estiment que, pour pouvoir télétravailler, les agents devraient remplir d'autres critères en plus de la nature des missions effectuées. Parmi ces responsables, 75 % considèrent que la capacité à travailler de manière autonome devrait être une condition supplémentaire pour accéder au télétravail. En deuxième place se situent, ex-aequo, l'aptitude à utiliser les TIC et l'autodiscipline (68 %). Les critères les moins souvent cités (25 %) sont la participation à une séance d'information et avoir au moins une évaluation positive (Figure 9).



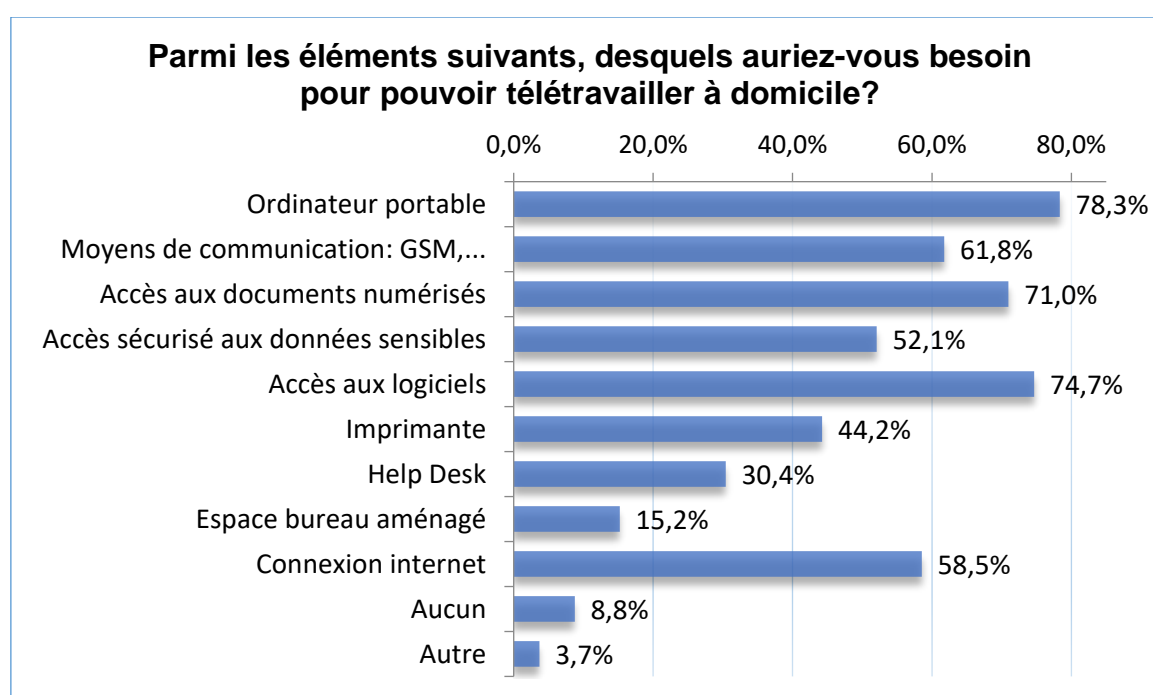
**Figure 9** – Critères supplémentaires à satisfaire pour accéder au télétravail

Concernant la fréquence, 43 % des répondants souhaiteraient télétravailler un jour par semaine tandis que 20 % envisagent deux jours de télétravail par semaine (Figure 10). Les réponses « Autre » indiquent que cette fréquence pourrait varier selon la nature des tâches à accomplir. En outre, lorsque nous reprenons les réponses ouvertes des managers, ces fréquences de télétravail coïncident avec celles qu'ils accorderaient à leurs agents



**Figure 10** – Fréquence de télétravail souhaitée (217 répondants)

Au niveau du matériel nécessaire au télétravail, les cinq éléments les plus souvent demandés par les participants sont un ordinateur portable (78 %) un accès aux logiciels (75 %), un accès aux documents numérisés (71 %), des moyens de communication tels qu'un GSM (62 %) et une connexion internet (58,5 %). La répartition complète des proportions sont reprises à la Figure 11. En outre, il ressort de l'analyse des réponses ouvertes que quelques répondants voient le manque de technologie comme un frein au déploiement du télétravail dans l'administration.

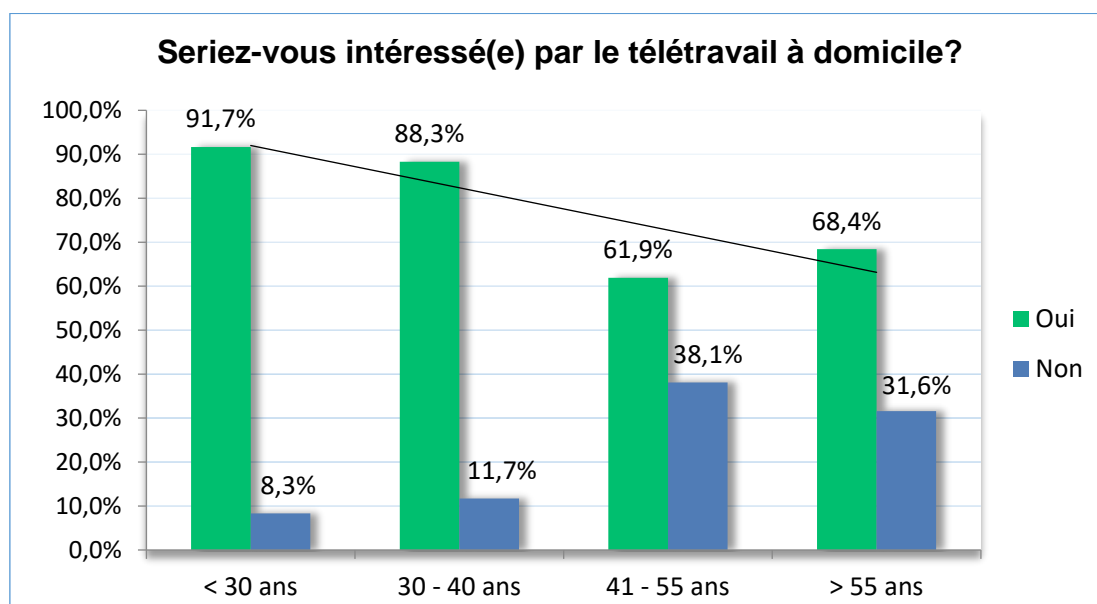


**Figure 11-** Matériel nécessaire au télétravail (217 répondants)

### 1.4.2. Résultats transversaux

Nous avons pu établir plusieurs relations entre les caractéristiques individuelles des répondants et l'intérêt porté au télétravail..

Tout d'abord, en ce qui concerne l'âge des répondants, toutes les tranches d'âge comprennent davantage de travailleurs souhaitant télétravailler. Cependant, les proportions d'agents personnellement intéressés par le télétravail sont plus élevées parmi le personnel de moins de 30 ans ou ayant entre 30 et 40 ans, ces catégories comptant respectivement 92% et 88% de personnes souhaitant télétravailler, tandis que la tranche des 41 à 55 ans comprend 62% de travailleurs intéressés et celle de plus de 55 en comptabilise 68% (Figure 12).

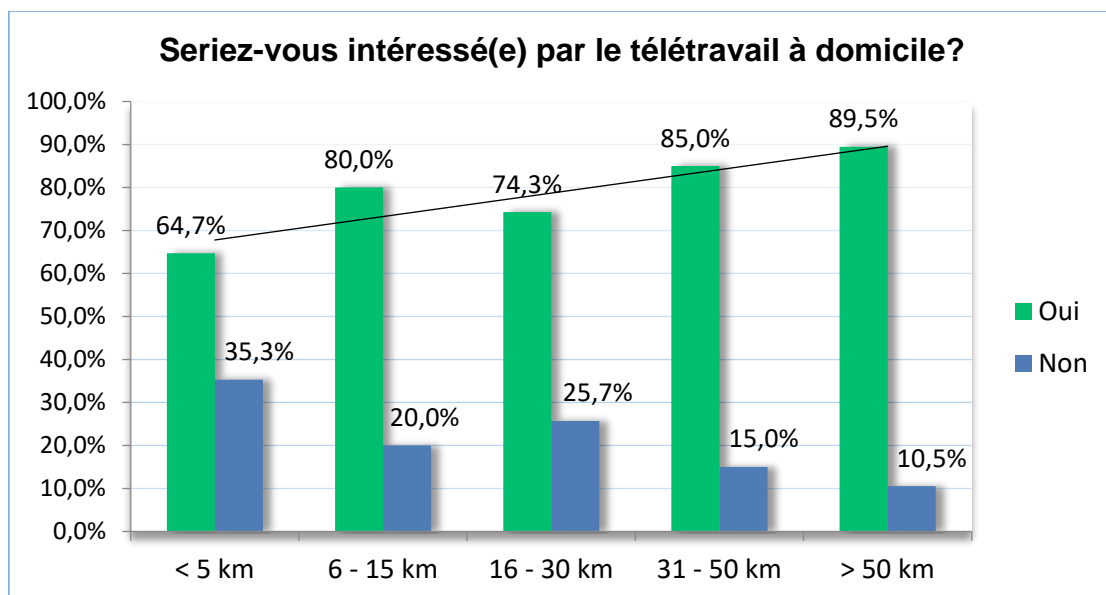


**Figure 12** – Intérêt pour le télétravail en fonction de l'âge des répondants

Ensuite, alors que la part de parents souhaitant télétravailler (71%) est moins élevée que celle des agents n'ayant pas d'enfants (90%), 82% des travailleurs dont les enfants ont moins de 12 ans sont intéressés par le télétravail contre 60% des agents ayant des enfants de plus de 12 ans. Par ailleurs, l'avantage du télétravail le plus souvent sélectionné par les parents d'enfants de moins de 12 ans est une meilleure conciliation entre vie privée et travail alors que les deux autres catégories de répondants valorisent davantage une meilleure concentration.

La distance pourrait également influencer l'intérêt porté au télétravail (Figure 13). En effet, bien que toutes les différentes classes enregistrent une plus grande part de travailleurs souhaitant télétravailler, cette proportion est la moins élevée (65%) parmi les personnes parcourant moins de 5 km aller-retour entre leur domicile et leur lieu de travail tandis qu'elle

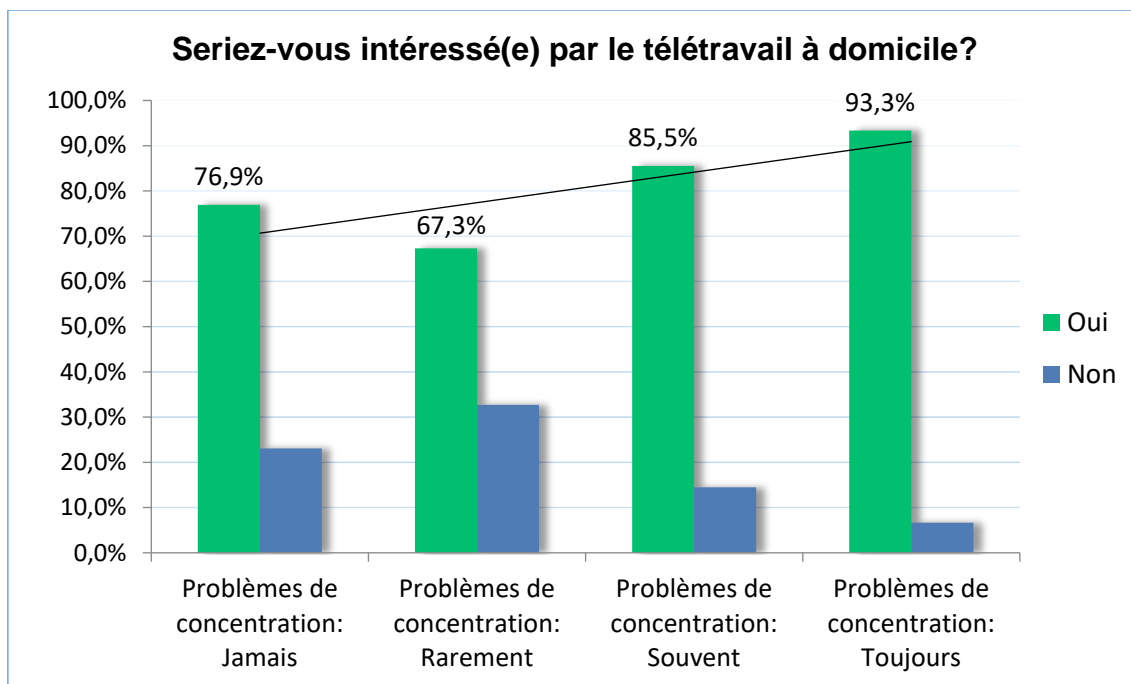
est la plus importante pour les distances comprises entre 31 et 50 km (85%) et celles de plus de 50 km (89,5%). Toutefois, cette tendance n'est pas exactement suivie au niveau des distances intermédiaires. Précisons par ailleurs que 100% des agents parcourant plus de 50 km chaque jour considèrent que le télétravail leur permettrait de passer moins de temps sur les routes et, deuxièmement (84%), de réaliser des économies en transport ou carburant.



**Figure 13** – Intérêt pour le télétravail en fonction de la distance aller-retour

Quelques autres tendances semblent se dégager. Ainsi, il apparaît que l'intérêt pour le télétravail va croissant lorsque le niveau de scolarité augmente. De plus, une plus large proportion de niveaux A et B souhaitent télétravailler comparativement aux niveaux D et surtout aux niveaux C. Il ressort également que les personnes rencontrant souvent ou toujours des problèmes de concentration sur leur lieu de travail sont proportionnellement plus intéressées par cette nouvelle façon de travailler (Figure 14). Enfin, les agents dont le travail requiert toujours un support papier ou des échanges d'informations expriment le plus faible pourcentage d'intérêt pour le télétravail

Les caractéristiques restantes, telles que le sexe, la fonction hiérarchique, le fait de travailler dans un open space, dans un environnement bruyant, ou sur un ordinateur, par exemple, ne semblent pas liées à la volonté de télétravailler. Notons toutefois que parmi les agents travaillant souvent ou toujours sur le terrain ou au contact du public une majorité d'entre eux souhaiteraient télétravailler.



**Figure 14** - Intérêt pour le télétravail en fonction des problèmes de concentration

## 1.5. Discussion de l'étude d'intérêt et de faisabilité du télétravail

### 1.5.1. Réponses aux questions de recherche

#### *Y a-t-il un intérêt à mettre en œuvre le télétravail à la Ville et au CPAS de La Louvière ?*

L'avis sur le télétravail est globalement positif. En effet, plus de trois quarts des répondants souhaiteraient bénéficier de cet arrangement.

En ce qui concerne les bénéfices du télétravail, l'amélioration de la concentration est l'avantage le plus souvent perçu par les participants. Etant donné que l'intérêt pour le télétravail augmente avec la fréquence des problèmes de concentration et que près de la moitié des participants éprouvent souvent, voire toujours, des difficultés à se concentrer, le travail à distance pourrait dès lors répondre à un réel besoin des travailleurs. De plus, rappelons que la concentration peut avoir un impact positif sur la productivité (Taskin, 2012), y compris dans les administrations publiques locales, selon Opsahl (as cited in Day & Burbach, 2011), ce qui pourrait contribuer à atteindre l'objectif stratégique d'efficacité et d'efficience de la Ville et du CPAS. Le télétravail pourrait dès lors représenter un intérêt pour celle-ci. Précisons toutefois que le fait de travailler en open space, bien que souvent évoqué lors de l'étude exploratoire, ne semble pas jouer sur l'intérêt porté au télétravail.

Le second avantage le plus souvent perçu est une meilleure conciliation entre vie privée et travail, ce qui renforce l'idée que le télétravail pourrait contribuer à remplir l'objectif opérationnel d'amélioration du bien-être du personnel.

Le souhait de télétravailler est par ailleurs plus prononcé parmi les agents de moins de 40 ans, en particulier s'ils ont moins de 30 ans, les travailleurs n'ayant pas d'enfants et les parents d'enfants de moins de 12 ans, ainsi que le personnel parcourant plus de 30 km par jour et les agents éprouvant souvent ou toujours des difficultés de concentration. Les résultats concernant l'âge et la distance parcourue correspondent par ailleurs à ceux rapportés par Taskin et Vendramin (2004). Précisons toutefois que le personnel parcourant de longues distances et les agents de moins de 30 ans représentent de petites proportions du personnel de la Ville et du CPAS. L'intérêt porté au télétravail tend également à augmenter avec le niveau de scolarité et est aussi plus important pour les niveaux A et B. Ce dernier point coïncide également avec les caractéristiques décrites dans notre revue de la littérature (Taskin, 2012). Cependant, l'intérêt tend à diminuer lorsque le travail de l'agent implique toujours des échanges d'informations et des documents papiers.

Les responsables hiérarchiques considèrent quant à eux que le télétravail améliorerait le bien-être de leurs agents, ce qui rejoint l'objectif poursuivi par l'administration. Il serait également un gage de modernité pour l'institution et contribuerait à responsabiliser les employés.

D'autre part, la motivation du personnel et l'attraction de nouveaux employés sont des questions qui intéressent particulièrement l'institution. Elles font cependant partie des avantages les moins souvent mentionnés. Ceci rejoint le résultat de Caillier (2012), selon lequel le télétravail n'augmenterait pas la motivation au sein des administrations publiques. D'autre part, le sentiment de reconnaissance, l'antécédent de la motivation (Taskin, 2016), est lui-même peu valorisé dans les réponses.

Au niveau des inconvénients, plus de la moitié des agents craignent une perte de lien social et des problèmes d'échanges d'informations, ce qui rejoint en quelque sorte l'avis des managers, ceux-ci associant le télétravail à des difficultés de coordination et de communication ainsi qu'à un risque de perte de cohésion d'équipe. Ces inconvénients regroupent donc des problèmes principalement liés à la diminution des interactions en situation de télétravail (Gajendran & Harrison, 2007)

### ***La mise en place du télétravail est-elle possible à la Ville et au CPAS louviérois?***

Outre l'intérêt suscité par le télétravail, en particulier en matière de concentration et de bien-être, les résultats de l'étude exploratoire et l'enquête indiquent que la Ville et le CPAS semblent remplir plusieurs critères nécessaires à une mise en œuvre réussie du télétravail.

Tout d'abord, bien que les métiers techniques, ouvriers ou en contact direct avec le citoyen représentent près de la moitié des fonctions de la commune et du CPAS, la mise en œuvre du télétravail serait envisageable pour les tâches bureautiques, administratives et / ou demandant davantage de concentration. Il pourrait également s'appliquer aux fonctions de management. Précisons toutefois que deux tiers des agents étant toujours en contact avec le public seraient intéressés par le télétravail. Il s'agit notamment d'agents d'accueil. Dès lors, une rotation au sein de ces services pourrait être envisagée, comme cela a été signalé lors de l'étude exploratoire. Cependant, il est également important de prévoir des critères objectifs clairs quant aux tâches adaptées ou non au télétravail afin d'éviter des sentiments d'injustice (Heylen et al., 2006).

Ensuite, bien que le travail de la majorité des répondants comporte des échanges d'informations fréquents ainsi que des réunions et l'utilisation de documents papiers de manière assez régulière, la majeure partie des participants effectuent souvent, voire toujours, des tâches sur

ordinateur, ce qui peut constituer un élément favorable au télétravail, celui-ci requérant, par définition, l'usage des TIC.

Quant aux responsables hiérarchiques, ceux de notre échantillon semblent favorables au télétravail. En effet, plus de la moitié des managers ayant participé à l'enquête l'accorderaient à leurs agents, les autres responsables estimant que les missions de leurs équipes ne seraient pas adaptées au télétravail. Ceci devra cependant être établi de manière objective.

Ajoutons que selon la plupart des managers, les agents pourraient télétravailler s'ils s'avèrent capables de travailler de manière autonome, d'utiliser les TIC et s'ils font preuve d'autodiscipline. En outre, bien que quelques répondants de l'étude exploratoire rapportent une culture bureaucratique encore présente parmi les agents, la transition vers un système d'évaluation par objectifs au sein de la commune et du CPAS contribuerait à les responsabiliser, ce qui pourrait constituer des facteurs de réussite supplémentaires du télétravail (Bailey & Kurland, 2002 ; Day & Burbach, 2011 ; Kowalski & Swanson, 2005).

Celui-ci serait par ailleurs volontaire, d'après les résultats de l'étude exploratoire. Ceci pourrait prévenir certains effets négatifs, les travailleurs ressentant une diminution de leur satisfaction ou un isolement accru lorsque le télétravail leur est imposé (Caillier, 2012, Taskin, 2012).

Ensuite, la majorité des managers privilégient un arrangement formel de télétravail, un peu plus de la moitié de ces responsables favorisant un cadre formel conclu par des accords collectifs. Le télétravail serait ainsi largement répandu (Taskin & Ajzen, 2015), officiellement reconnu et encadré et au sein de l'administration s'il était mis en place, ce qui pourrait constituer un autre élément en faveur de sa faisabilité (Heylen et al., 2006).

Un autre élément favorable est lié au mode d'évaluation du travail envisagé par les responsables hiérarchiques, ceux-ci favorisant un management par objectifs et le développement d'une culture de la confiance (Day & Burbach, 2011; Konradt et al., 2000 ; Kowalski & Swanson, 2005). L'administration louviéroise semblerait donc opter pour une philosophie de management basée sur la confiance.

En termes de fréquence, la majorité favorise un jour de télétravail par semaine. Certains précisent que ce jour pourrait être adaptable selon les objectifs et la nature des missions. Comme nous l'avons vu dans la revue de la littérature, cette fréquence ne serait pas suffisamment élevée pour causer des effets négatifs liés au télétravail intensif tels qu'une perte du lien social, de la cohésion d'équipe ou encore un sentiment d'isolement (Bailey & Kurland, 2002 ; Bélanger,

1998 ; Gajendran & Harrison ; Harris, 2003). Cette fréquence pourrait donc aider à atténuer les inconvénients du télétravail les plus souvent mentionnés par les répondants.

Bien que ce point ait davantage été abordé lors de l'étude exploratoire, l'aspect technologique pourrait cependant constituer un premier frein, du moins pour l'instant. En effet, la numérisation des documents est entamée mais elle n'est pas encore généralisée. Dès lors, de nombreux agents travaillent encore à l'aide de support papiers, ce qui peut diminuer leur intérêt pour le télétravail. Outre des documents numérisés et un accès sécurisé aux données sensibles, la majorité des répondants auraient avant tout besoin d'un ordinateur portable pour pouvoir télétravailler.

Bien que ce problème ne concerne pas de nombreux responsables hiérarchiques déjà équipés d'un laptop de l'administration, fournir le matériel aux agents pourrait être coûteux, ce qui risquerait d'entraîner un refus de la part du Collège. Ce frein au télétravail est d'ailleurs souligné dans la littérature par Day & Burbach (2011). Il pourrait en être de même pour la sécurisation des données, la commune et le CPAS louviérois disposant de budgets restreints. Cependant, ces éléments feront l'objet de l'étude de coûts ci-après.

De plus, bien que la culture organisationnelle de l'administration soit en train d'évoluer vers une culture de la confiance, il ressort de l'étude exploratoire que le Collège et une partie de la hiérarchie pourraient souhaiter maintenir un contrôle des agents et se montrer réticents à l'abandon de la pointeuse lors des jours de télétravail. Ces éléments pouvant constituer un obstacle supplémentaire à l'adoption du télétravail, un travail de conviction serait alors à envisager.

En résumé, il existe un intérêt pour le télétravail au sein de la commune et du CPAS. En outre sa formalisation, la nature des tâches et la philosophie de management adoptée constituent des éléments favorisant sa mise en place. Cependant, l'aspect technologique, le coût de l'équipement et de la sécurisation informatiques ainsi que la volonté de contrôle d'une partie de l'administration, dont le Collège, pourraient représenter des obstacles à l'adoption du télétravail. Toutefois, nous ne pouvons nous avancer sur ces éléments avant d'avoir réalisé le benchmarking.

### 1.5.2. Limites

Notre étude d'intérêt et de faisabilité comporte certaines limites.

Premièrement, la version définitive de l'enquête a été envoyée au service RH de la Ville le 7 juin 2017 et sa diffusion était prévue pour le 12 juin. Cependant, après plusieurs prises de contact avec le service pour rappeler l'envoi du questionnaire, nous avons dû contacter la hiérarchie afin de régler ce problème. Le questionnaire a dès lors été envoyé à partir du 21 juin, ce qui a réduit de moitié la durée qui devait initialement être consacrée à l'enquête et a potentiellement diminué son taux de réponses.

Ensuite, nous n'avons obtenu qu'une estimation du nombre de personnes ayant reçu l'enquête et nous ne connaissons pas les données socio-démographiques précises de cette population. Nous ne pouvons dès lors juger de la représentativité de notre échantillon qu'en nous basant sur les données de l'ensemble du personnel de la commune et du CPAS louviérois.

Dès lors, si nous nous basons sur ces données, le pourcentage de répondants de plus de 55 ans ne devrait normalement pas être inférieur à celui des agents de moins de 30 ans, ces derniers étant moins représentés que les autres catégories d'âge au sein de l'administration. Nos résultats peuvent dès lors comporter un biais et surestimer la proportion de personnes intéressées par le télétravail. En effet, étant donné que l'intérêt pour le télétravail diminue avec l'âge (Taskin & Vendramin, 2004), il est possible que notre questionnaire ait davantage intéressé les plus jeunes agents. D'autre part, comme évoqué au cours des entretiens individuels, le personnel plus jeune démontre plus de facilités à utiliser les technologies. Ils seraient dès lors plus susceptibles de consulter leurs mails et de répondre au questionnaire sans difficulté. De la même manière, le télétravail requérant des compétences dans les TIC (cf., par exemple Heylen et al., 2006 ; Lamond et al., 2003), cette catégorie du personnel pourrait être plus à l'aise à l'idée de travailler à distance à l'aide des technologies. De plus, comme mentionné lors des entretiens, le personnel plus âgé de l'administration tient généralement à venir travailler au bureau pour les contacts sociaux qu'il en retire.

Un autre biais peut être lié aux niveaux de fonction. Il est en effet possible que notre questionnaire ait davantage attiré l'attention des niveaux A et B et ait également surestimé l'intérêt réellement porté au télétravail au sein de l'administration, ceux-ci correspondant aux profils plus aptes à exercer du télétravail (Taskin, 2012). Cependant, comme précisé précédemment, il est possible que ces proportions soient plus élevées étant donné que les niveaux E et une partie des niveaux D n'ont pas eu accès à l'enquête.

## 2. Etude de coûts

L'objectif de cette étude de coûts est de déterminer le matériel à fournir et de dégager des tendances de frais que l'administration louviéroise serait amenée à prendre en charge dans le cadre de la mise en place du télétravail . Il s'agit également d'évaluer les gains que pourrait représenter cette NFOT en termes d'économies de coûts d'occupation des locaux, d'absentéisme et de turnover.

### 2.1. Législation

Les télétravailleurs à domicile du secteur public sont soumis à la loi du 3 juillet 1978 et non à la CCT 85, celle-ci régissant le télétravail dans le secteur privé. Les services publics locaux disposent par ailleurs d'une plus grande marge de manœuvre que les services publics régionaux et fédéraux en matière de travail à distance, ces derniers devant s'appuyer sur des Arrêtés Royaux qui leur sont propres. Les communes ont quant à elles le choix entre l'adoption du travail à domicile ou du télétravail, ce qui n'a pas les mêmes conséquences en termes de sécurisation et d'intervention dans les frais, le télétravail étant plus coûteux et sécurisé.

En effet, pour rappel, la loi du 3 juillet 1978 prévoit qu'il revient à l'employeur de pourvoir les équipements nécessaires au télétravail, ainsi que leur installation et leur entretien. De plus, les coûts de connexion et de communication liés au télétravail sont exclusivement à la charge de l'employeur. Si le télétravailleur utilise son propre matériel, l'employeur est tenu de se charger des frais d'installation des programmes informatiques mais aussi des coûts de fonctionnement, d'entretien et d'amortissement du matériel nécessaire au télétravail (Heylen et al., 2006).

Dès lors, cette étude de coûts réalisée sous forme de benchmarking auprès d'autres services publics permettra avant tout à l'administration louviéroise d'obtenir une estimation des coûts liés au télétravail ainsi qu'un retour d'expérience, ce qui l'aidera par la suite à choisir entre l'adoption du télétravail ou du travail à domicile. Si elle opte pour le premier, elle devra appliquer la loi du 3 juillet 1978 concernant l'intervention dans les frais et le matériel liés au télétravail tandis que le travail à domicile lui accordera plus de libertés quant aux montants à prendre en charge et les équipements à pourvoir.

Nous pouvons ainsi considérer que notre étude de coûts s'inscrit également dans l'étude de faisabilité du télétravail à la Ville et au CPAS de La Louvière, le coût du matériel à fournir et de sa sécurisation pouvant être un obstacle à sa mise en œuvre.

## 2.2. Méthodologie

Comme précisé ci-dessus, l'étude de coûts a été réalisée sous forme de benchmarking auprès d'autres institutions publiques ayant mis en place le télétravail. Neuf entretiens semi-directifs ont eu lieu dans des services publics fédéraux, régionaux et locaux entre le 19 juin 2017 et le 30 juin 2017. Ces services publics sont le SPF Finances, le SPF Mobilité et Transports, le SPF Intérieur, le SPF Santé Publique, la Chancellerie du Premier Ministre, le Ministère de la Défense, le Service Public de Wallonie, la commune de Forest et la commune d'Ixelles.

Afin de permettre la préparation des réponses, le guide d'entretien a été communiqué par mail aux répondants dès les premières prises de rendez-vous au mois d'avril. Les thèmes abordés figurent à l'annexe E. Le guide comprend des questions sur le matériel fourni, la sécurisation et les autres éléments pris en charge par l'employeur dans le cadre du télétravail, le montant de chacun de ces frais, les économies engendrées par le télétravail ainsi que son impact sur l'absentéisme et le renouvellement du personnel. Les questions relatives au matériel fourni dans le cadre du télétravail s'appuient en partie sur le livre de Heylen et al. (2006) précédemment développée au point 4.1.6. de la revue de la littérature.

Le caractère semi-directif des entretiens a par ailleurs permis de récolter des informations spontanées quant à d'autres bénéfices ou aspects pratiques du télétravail tels que la satisfaction et le recrutement des agents ou encore la philosophie de management adoptée. Ces informations pourront également orienter la commune et le CPAS dans leurs choix.

Les entretiens se sont déroulés de manière individuelle ou collective selon les disponibilités du personnel des services de GRH et informatique. Seul un entretien a permis de réunir à la fois un agent de la GRH et un membre du service informatique, les personnes interviewées dans les autres services publics travaillant toutes dans des services du personnel ou de GRH. Les interviews ont eu une durée allant de 26 minutes à 62 minutes et figurent sur le CD remis avec ce mémoire. Les synthèses des réponses sont quant à elles reprises à l'annexe F.

## 2.3. Limites

Notre étude de coûts comporte certaines limites.

Tout d'abord, il aurait été intéressant de rencontrer davantage de communes ayant implémenté le télétravail, en particulier des communes wallonnes, afin d'obtenir des résultats plus facilement comparables à la situation de l'administration louviéroise. Toutefois, lorsque nous avons contacté les administrations communales de chefs-lieux wallons ainsi que les autres

communes participant au PST, il s'est avéré qu'aucune d'entre elles n'avait mis en place le télétravail. Seule l'administration de Namur avait envisagé un projet de télétravail, mais celui-ci a été rejeté. Nous avons dès lors contacté toutes les communes et CPAS bruxellois où le télétravail s'est avéré un peu plus répandu qu'en Wallonie. Cependant, seules deux communes ont pris le temps de participer à notre étude.

Précisons par ailleurs que tous les SPF ont été contactés entre mi-avril et début mai dans le cadre de ce benchmarking mais tous n'avaient pas le temps de répondre à une interview.

Ensuite, malgré l'envoi de notre guide d'entretien auprès des différents répondants, ceux-ci ont difficilement obtenu les réponses concernant certains coûts, en particulier les frais liés à la sécurisation informatique, ce qui a nécessité une prise de contact par mail ou par téléphone avec le service ICT après chaque interview afin de compléter les informations manquantes. Cependant, celles-ci n'étaient pas toujours connues par le personnel informatique lui-même.

Enfin, il est important de rappeler que cette étude n'a permis de dégager que des tendances des coûts liés au télétravail. Quant aux économies et autres bénéfices engendrés par cette nouvelle forme d'organisation du travail, ceux-ci étaient rarement chiffrables, comme nous le verrons par après. Cela rejoint ce qu'avancent Konradt et al. (2000) à propos de la difficulté de calcul des coûts et bénéfices du télétravail étant donné le nombre important de facteurs à considérer, certains d'entre eux étant, de plus, difficilement quantifiables.

#### 2.4. Etat des lieux informatique à la commune et au CPAS louviérois

Nous pouvons établir un rapide état des lieux des éléments de la commune et du CPAS permettant à ce jour de travailler à distance. Les informations suivantes ont été recueillies lors des entretiens individuels de l'étude de faisabilité et confirmées par la suite par deux agents du service informatique de la Ville et du CPAS.

En ce qui concerne le matériel fourni par l'administration, un nombre très restreint de personnes s'est vu attribuer un ordinateur portable qu'il reprend à domicile. Il s'agit principalement des responsables hiérarchiques. Habituellement, si un agent travaille à l'aide d'un portable ou d'une tablette, ces équipements doivent rester confinés en interne de l'administration. Cependant, la majorité des agents utilisent encore un desktop et n'ont pas de laptop de service.

Quant aux connexions VPN, celles-ci permettent un accès sécurisé à distance au réseau de l'administration mais aucune d'entre elles ne permet pour l'instant un accès complet aux dossiers des serveurs.

Il existe par ailleurs un Cloud Communal permettant aux agents de stocker et de partager leurs données s'ils le souhaitent. Toutefois, ce Cloud ne permet l'accès à aucun programme de l'administration car cela représenterait une faute en termes de sécurité.

En matière de Voice over IP, tous les téléphones des sites centraux et des maisons de repos fonctionnent en VoIP. Lors de la finalisation des raccordements en fibres optiques entre les bâtiments, toutes les institutions de l'administrations devraient être interconnectées en VoIP.

Enfin, rappelons que de nombreux agents travaillent encore à l'aide de documents papiers, la digitalisation des dossiers n'étant pas encore terminée.

## 2.5. Benchmarking

### 2.5.1. Analyse du matériel fourni et des coûts

#### *Ordinateurs*

En ce qui concerne les ordinateurs, certains SPF fournissent un laptop à tous les membres de leur personnel, qu'ils télétravaillent ou non. Dès lors, le coût d'un PC portable est davantage considéré parmi les frais liés à la modernisation plutôt qu'au télétravail en lui-même. Nous avons toutefois pu obtenir ces montants. D'autres SPF ne procurent un laptop de service qu'aux télétravailleurs, voire aux télétravailleurs réguliers. Tous les télétravailleurs à domicile du Ministère de la Défense ne possédant pas de PC portable de service, ceux-ci peuvent en emprunter un parmi les quelques laptops mis à leur disposition. Le SPW remplace quant à lui ses desktops par des ordinateurs portables au fur et à mesure, dans un but de modernisation.

Au niveau des communes, les télétravailleurs ont le choix entre l'utilisation de leur PC privé ou l'emprunt d'un des quelques PC portables mis à disposition (entre 4 à 20 laptops), les agents possédant un laptop de service ne représentant qu'une très faible minorité.

Une commune rembourse un forfait de **20€mois** par agent pour l'utilisation du PC privé tandis qu'une autre ne prévoit rien. Ceci correspond au montant mensuel maximal autorisé par l'ONSS et le fisc pour l'utilisation de l'équipement informatique personnel.

<b>Coûts d'un ordinateur portable</b>		
<b>Minimum</b>	<b>Moyen</b>	<b>Maximum</b>
300 €- 400 €	700 €- 900 €	1280 €- 2000 €

**Tableau 1** – Prix d'un PC portable

Comme nous pouvons le constater dans le Tableau 1, les coûts d'un laptop peuvent être très variables, ceux-ci pouvant aller de 300€ à 2000€. Ces frais peuvent parfois inclure le prix de la licence du système d'exploitation. Par ailleurs, les télétravailleurs de ces différents services publics ne pratiquant pas de télétravail permanent mais en alternance, il est en effet conseillé d'opter pour un PC portable plutôt qu'un desktop (Heylen et al., 2006).

### *Connexion internet*

A l'exception d'une commune, toutes les autres institutions publiques de notre étude versent une indemnité au télétravailleur pour l'utilisation de sa connexion internet dans le cadre du télétravail. La majorité, y compris la commune d'Ixelles, verse un forfait de **20€mois** par télétravailleur, ce qui correspond au montant mensuel maximal autorisé par l'ONSS et le fisc pour l'utilisation de la connexion internet personnelle. Quelques services publics remboursent encore un montant de 1€jour ou de 25€mois mais vont prochainement devoir adopter le plafond de 20€par mois par télétravailleur. Dans certains SPF, ce montant n'est accordé qu'aux télétravailleurs réguliers et non aux télétravailleurs occasionnels.

<b>Connexion internet</b>
Forfait de 20€mois par télétravailleur

**Tableau 2** – Intervention dans l'utilisation de la connexion internet privée

Quelques répondants ajoutent qu'un forfait de 20€mois permettrait une gestion plus facile des indemnités à verser et un traitement égal de tous les télétravailleurs. Ils précisent aussi que le versement d'une indemnité journalière peut amener les agents à considérer leur journée de télétravail comme un droit et les rendre inflexibles à un changement de leurs jours de télétravail.

### *Téléphonie*

La plupart des services publics ne prévoient pas de smartphone ou de GSM de service spécifiquement dans le cadre du télétravail. Au niveau du SPW, des GSM sont mis à disposition des télétravailleurs mais cela dépend des directions générales. Ces coûts ne nous ont pas été communiqués. En ce qui concerne les SPF, le SPF Santé Publique utilise un système VoIP pour le télétravail, système dont dispose déjà l'administration louviéroise. Les télétravailleurs du SPF Mobilité et Transports ont un GSM de service vers lequel est dévié leur numéro professionnel. Un contrat avec Proximus permet des communications gratuites entre numéros professionnels tandis que les autres frais de téléphonie liés au télétravail sont pris en charge par l'employeur. Cependant, le répondant ne connaissait pas le montant de ces frais.

### *Périphériques*

Des périphériques sont rarement fournis en cas de télétravail. La commune d’Ixelles fournit une deuxième souris à ses télétravailleurs. Ceux du SPF Santé Publique peuvent quant à eux demander une souris et un clavier. Les coûts unitaires sont repris dans le tableau suivant.

<b>Coûts unitaires des périphériques</b>	
Souris	Environ 8€
Clavier	13.6€

**Tableau 3** – Coûts unitaires des périphériques

### *Numérisation des documents*

Les répondants n’associent pas de coûts de numérisation au télétravail car, bien que ce dernier ait pu intensifier les efforts de digitalisation de documents, celle-ci a davantage été initiée par des projets de modernisation des différents administrations.

### *Accès sécurisé au réseau, aux données et aux logiciels*

Tous les services publics de notre étude assurent à leurs télétravailleurs un accès à leurs réseaux sécurisé par connexion VPN. Celle-ci implique parfois la fourniture d’un token pour un coût allant de 12€ à 50€ maximum. Certains répondants ne connaissent pas le coût de la connexion VPN ou leur service ICT l’estime négligeable. Pour le service informatique du SPW, elle représente cependant, par agent, un investissement de 70€ pour la licence, et une maintenance annuelle de 5€. La commune de Forest a quant à elle recours aux services d’un partenaire, le Centre Informatique de la Région Bruxelloise. Celui-ci s’occupe de la configuration, du suivi et de la maintenance de la connexion VPN pour un coût de 5000€ par an pour 30 télétravailleurs. Cependant, ce partenariat n’est pas envisageable pour une commune wallonne.

<b>Sécurisation</b>	
Investissement licence VPN	70 €
Maintenance annuelle VPN	5€
Token	Entre 12€ à 50€ maximum
Anti-virus (achat + maintenance)	65€/ an

**Tableau 4** – Coûts de la sécurisation, par agent

Outre les logiciels accessibles à distance par connexion VPN, certains logiciels sont également installés sur les PC portables. Nous n'avons pas recueilli les informations relatives aux frais de licences étant donné que cela ne serait pas applicable à la situation louviéroise.

Enfin, les coûts des logiciels anti-virus nous ont rarement été communiqués et ne sont pas considérés comme spécifiques au télétravail. Néanmoins, selon le service informatique du SPW, le coût annuel d'un anti-virus s'élève à 45€ par machine, couplé à une maintenance annuelle de 20€ par machine.

#### *Intervention dans les frais de chauffage et électricité*

Seule la commune d'Ixelles intervient dans les frais de chauffage et d'électricité. Cette intervention est comprise dans le forfait mensuel de 20€ versé pour l'utilisation de l'équipement informatique personnel.

#### *Aménagement d'un espace bureau à domicile*

Aucun service public de notre étude n'intervient dans l'aménagement d'un espace bureau au domicile de l'agent, bien que ceci soit envisagé à l'avenir pour les télétravailleurs du SPF Santé Publique dans le cadre du renforcement des NWOW. Heylen et al. (2006) recommandent par ailleurs l'aménagement d'un espace bureau dans le cas de télétravailleurs à domicile permanents et non en alternance.

#### *Assurance*

Les télétravailleurs de tous les services publics rencontrés sont assurés en cas d'accident à domicile pendant leurs journées de télétravail. Ceci n'a pas impliqué de frais supplémentaires en termes d'assurance pour les administrations souscrivant à Ethias.

#### *Coordination du télétravail*

La préparation du télétravail a généralement impliqué une à deux personnes issues des services de la GRH et / ou juridique ainsi que quelques agents du service informatique. Nous en tiendrons compte dans notre estimation des coûts au sein de l'administration louviéroise.

#### *Formations*

Certaines institutions ont tenu des formations ou sessions d'informations de quelques heures organisées en interne par le service RH et / ou le service informatique et destinées aussi bien aux managers qu'aux télétravailleurs. Elles portaient principalement sur les droits et obligations des télétravailleurs, les fonctions adaptées, la relation de confiance, la communication et l'accès

à distance au réseau. Un répondant a cependant précisé les coûts moyens des services de consultance en matière de télétravail, bien que l'administration n'y ait pas eu recours. Ceux-ci s'élèvent à 180€HTVA pour une heure d'accompagnement, 455€HTVA pour un atelier d'une demi-journée et 880€HTVA pour un atelier d'une journée.

Pour conclure en termes de coûts, les principaux frais liés à la préparation du télétravail sont l'achat d'ordinateurs portables et la sécurisation de l'accès au réseau. Le forfait mensuel de 20€/mois par télétravailleur constitue quant à lui le principal coût récurrent du télétravail. Précisons que les communes de notre étude privilégient l'utilisation de l'ordinateur privé à domicile et la mise à disposition de quelques laptops. Une de ces communes ne verse aucune indemnité à ses télétravailleurs pour l'instant mais cela devrait changer lors du lancement du projet « NWOW », tandis que l'autre commune rembourse le montant forfaitaire maximal de 40€/par mois à chaque agent en télétravail.

### 2.5.2. Analyse des bénéfices liés à la mise en place du télétravail

#### *Economies de coûts d'occupation des locaux*

Aucune des institutions publiques de notre étude n'a pu mesurer d'économies liées à la pratique du télétravail car celle-ci devra être combinée à d'autres NFOT telles que les bureaux partagés et le clean desk pour permettre de réduire les frais en termes de loyer, électricité, chauffage, eau, entretien et sécurité, ce qui rejoint le constat dressé par Taskin (2012) évoqué précédemment. Certains SPF ont d'ailleurs pour projet d'associer le télétravail à du *dynamic office* (bureaux partagés et clean desk) en plus de l'open space et ont dès lors pu estimer les économies que permettrait cette nouvelle façon de travailler. Cette réorganisation a par ailleurs déjà permis au SPF Mobilité et Transports de stopper la location d'un bâtiment et ainsi épargner plus de 2 millions d'euros chaque année.

#### *Impact sur l'absentéisme, le turnover, la satisfaction et le recrutement de nouveaux employés*

Bien qu'aucun répondant n'ait pu fournir de mesures de l'impact du télétravail sur l'absentéisme plusieurs répondants constatent qu'au sein des SPF, le télétravail permet de travailler de chez soi en étant malade sans avoir à effectuer le trajet jusqu'au bureau, ce qui représente une économie pour l'employeur. Les répondants rapportent également des gains de productivité, les agents étant plus efficaces à leur domicile.

En ce qui concerne l'impact du télétravail sur les départs et le renouvellement du personnel, ce lien n'a été mesuré dans aucune institution publique de notre étude. Cependant, de nombreux

répondants constatent que le télétravail fait partie des avantages souvent cités par les candidats lors du recrutement. Le télétravail est d'ailleurs mentionné dans les offres d'emploi de certaines administrations rencontrées et améliorerait leur attractivité sur le marché de l'emploi.

Enfin, dans les institutions menant des enquêtes de satisfaction, le télétravail affiche parmi les meilleurs scores, ceux-ci étant généralement de 80% de satisfaction. De nombreux autres répondants constatent les effets positifs du télétravail sur la satisfaction des agents grâce à une diminution du stress et l'amélioration de leur qualité de vie.

### 2.5.3. Modalités pratiques

Les administrations de notre étude pratiquent du management par objectifs ou font confiance à leurs télétravailleurs en cas d'objectifs non quantifiables. Il n'y a pas de pointage en cas de télétravail. Certains répondants recommandent d'éviter de prévoir un jour fixe de télétravail car celui-ci pourrait alors être perçu comme un droit, et non une possibilité, par certains agents

## 2.6. Discussion de l'étude de coûts

### *Quels sont les coûts et bénéfices potentiels du télétravail pour la Ville et le CPAS ?*

Les informations de l'étude de coûts et celles recueillies auprès de l'administration louviéroise nous permettent d'établir quelques tendances de coûts relatives à la préparation et à la pratique courante du télétravail au sein de la commune et du CPAS de La Louvière.

Tout d'abord, en nous basant sur les coûts salariaux bruts et le temps alloué à différentes activités, nous pouvons estimer certains frais liés à la préparation et à la coordination du projet. Ainsi, au sein du service RH, deux agents travaillent à la préparation du projet de télétravail. Leurs missions consistent, notamment, à se documenter sur les coûts, la faisabilité et la législation du télétravail ; à déterminer, à l'aide des responsables hiérarchiques, le personnel concerné par le projet ; à présenter et défendre celui-ci devant le Collège ou encore à préparer la coordination, l'encadrement juridique et des séances d'informations ou de formations. Au niveau du service informatique, nous pouvons estimer que la préparation des connexions VPN nécessiterait le travail de deux informaticiens pour une durée d'environ cinq jours chacun. Le tableau 5 reprend les coûts salariaux bruts indexés en fonction de la durée consacrée au projet. Ceux-ci sont calculés sur base de six ans d'ancienneté, sans aides à l'engagement.

<b>Niveau de l'agent</b>	<b>Estimation de la durée allouée au projet</b>	<b>Coûts salariaux bruts (en fonction de la durée)</b>
Niveau A1 (attaché)	40 jours (2 mois)	9796,79€
Niveau B1 spécifique	30 jours (1 mois ½)	6227,43€
Informaticien de niveau B1	5 jours	987,47€
Informaticien de niveau D7	5 jours	959,88€
<b>Total des coûts salariaux bruts</b>		<b>17951,96€</b>

**Tableau 5** – Estimations des coûts salariaux bruts alloués à la coordination du projet

Il faut également tenir compte d'autres coûts relatifs à la mise en place du télétravail. Etant donné que nous ignorons le nombre de personnes que pourrait compter le projet pilote, s'il a lieu d'être, nous considérerons les coûts de préparation par télétravailleur et non pour l'ensemble des télétravailleurs potentiels. Dès lors, en nous appuyant sur les informations recueillies lors de l'étude de coûts, nous pouvons fournir une estimation des frais en termes de matériel informatique et de sécurisation (cf. Tableau 6). Bien entendu, ces coûts ne sont qu'indicatifs et peuvent différer de ceux qui seront négociés par l'administration louviéroise.

<b>Coûts d'équipement et de sécurisation par télétravailleur</b>	
Laptop	Entre 300€ à 2000€
Licence VPN	70€
Token	Entre 12€ à 50€
Logiciel anti-virus	45€/ an

**Tableau 6** – Estimations des coûts d'équipement et de sécurisation, par télétravailleur

Les coûts totaux par télétravailleur peuvent varier entre 427€ minimum et 2165€ maximum sur base des informations que nous avons récoltées. Rappelons que les coûts liés au laptop peuvent inclure le prix de la licence du système d'exploitation. A ces montants devront probablement s'ajouter les prix des licences de certains logiciels qu'utilisent la Ville et le CPAS. Cependant, à ce stade du projet, nous ignorons encore quels programmes seraient accessibles en ligne ou devraient être installés sur le laptop. Nous ne pouvons dès lors pas estimer les frais de licences.

Par ailleurs, comme le précisait une répondante de notre étude de coûts, l'administration louviéroise n'est pas obligée d'investir dans un grand nombre de PC portables dès le début du projet. Elle pourrait également acheter quelques laptops afin de les mettre à disposition des télétravailleurs. Une dernière alternative serait de permettre à l'agent d'utiliser son PC privé et de lui verser l'indemnité mensuelle de maximum 20€ pour l'utilisation de son équipement personnel. Toutefois, il est important d'évaluer si cette option s'avère réellement moins coûteuse que l'achat d'un PC portable renouvelable environ tous les trois ans.

Enfin, une fois le télétravail mis en œuvre, celui-ci comportera quelques frais récurrents par télétravailleur. Ces coûts seront ceux liés à l'indemnité mensuelle pour l'utilisation de la connexion internet privée, la maintenance annuelle de la connexion VPN, ainsi que le coût et la maintenance annuels du logiciel anti-virus. Ces frais récurrents sont exprimés sur base annuelle dans le tableau 7 et s'élèvent à 310€ par an, par télétravailleur.

	<b>Coûts annuels par télétravailleur</b>
Indemnité de 20€ max. / mois / connexion internet	240€ (max.)
Maintenance annuelle de la connexion VPN	5€
Coût annuel du logiciel anti-virus	45€
Maintenance annuelle du logiciel anti-virus	20€
<b>Coûts annuels totaux</b>	<b>310€</b>

**Tableau 7** - Estimations des coûts annuels par télétravailleur

En termes d'économies, il ressort de l'étude de coûts, mais aussi de la revue de la littérature, que le télétravail, seul, ne permet pas de réduction des coûts d'occupation pour l'employeur (Taskin, 2012). Ces économies pourraient cependant être atteintes en associant le télétravail aux bureaux partagés. Or, bien que l'administration ait réorganisé les locaux en open space, elle n'envisage pas d'opter pour des bureaux partagés car, comme cela a été évoqué lors des entretiens de l'étude de faisabilité, ceux-ci peuvent comporter certains effets négatifs. Les économies de coûts d'occupation des locaux pourraient donc s'avérer limitées voire inexistantes au sein de l'administration louviéroise.

Elle pourrait néanmoins retirer d'autres bénéfices du télétravail. En effet, il ressort de l'étude de coûts que le télétravail aurait un impact considérablement positif sur la satisfaction des agents en termes de diminution du stress et de meilleure qualité de vie, ce qui est par ailleurs cohérent avec notre revue de la littérature (Desmarets et al., 2014 ; Gajendran et Harrison, 2007 ; Konradt et al., 2000). L'amélioration du bien-être du personnel étant un des objectifs du PST, l'effet du télétravail sur la satisfaction des collaborateurs pourrait représenter un argument important à présenter devant le Collège.

Le télétravail aurait également un impact positif en matière d'absentéisme mais aussi de productivité, ce qui pourrait représenter des économies pour l'administration notamment en réduisant le nombre d'arrêts maladies rapportés par les permanents syndicaux. Ceci rejoint les constats émis dans la littérature (De Menezes & Kellilher, 2011 ; Mahler, 2012 ; Konradt et al., 2000)

De plus, le télétravail semble avoir un impact positif sur le recrutement de nouveaux employés, en particulier lorsqu'il est mentionné dans les offres d'emploi. Ceci permet par ailleurs de répondre positivement à une de nos sous-questions de recherche quant à l'effet du télétravail sur l'attractivité de la Ville et du CPAS en tant qu'employeurs. Ce bénéfice coïncide également avec la littérature (Kowalski & Swanson, 2005 ; Morgan, 2004 ; Taskin, 2012).

Enfin, bien que le travail à domicile puisse apparaître moins coûteux dans un premier temps, le manque de sécurité des données comporte un risque trop important (Day & Burbach, 2011). Il est dès lors primordial de privilégier la sécurisation de l'outil informatique et des données en optant pour le télétravail.

## Conclusion

L'objectif de ce mémoire était d'évaluer l'intérêt, la faisabilité et les coûts relatifs à la mise en œuvre du télétravail au sein de la Ville et du CPAS de La Louvière.

En ce qui concerne l'intérêt pour le télétravail, les résultats de notre enquête rapportent une volonté de télétravailler pour 77% des répondants. D'autre part, le télétravail pourrait répondre à un problème rencontré par les travailleurs étant donné que près de la moitié des répondants éprouve souvent ou toujours des difficultés à se concentrer et que l'amélioration de la concentration constitue l'avantage le plus souvent perçu par les participants. Étant donné qu'une meilleure concentration pourrait améliorer la productivité, le télétravail pourrait dès lors contribuer à atteindre l'objectif stratégique d'une administration communicante, aux services modernes, efficaces et efficaces.

Ensuite, l'amélioration du bien-être du personnel et une meilleure conciliation entre vie privée et vie professionnelle représentent les autres avantages les plus souvent perçus par les agents et les responsables hiérarchiques. Le télétravail pourrait dès lors contribuer à répondre à l'objectif opérationnel d'amélioration du bien-être des membres du personnel de la Ville et du CPAS.

Cependant, il apparaît que les principaux inconvénients associés au télétravail soient majoritairement liés à la diminution des interactions due à la distance, les travailleurs craignant une perte de lien social et des difficultés d'échanges d'informations et les responsables hiérarchiques redoutant des problèmes de communication, de coordination et une perte de la cohésion d'équipe.

Dès lors, afin de préserver la cohésion sociale et éviter le sentiment d'isolement parmi les télétravailleurs, il pourrait être judicieux pour le département RH de développer des politiques de socialisation et de communication formalisées. Celles-ci devraient être mises en pratique par les managers des télétravailleurs et consisteraient en l'organisation de réunions hebdomadaires, de formations ou d'événements sociaux.

Cependant, si le télétravail est mis en place au sein de l'administration, il apparaît qu'il serait principalement pratiqué à une fréquence d'une journée par semaine, ce qui devrait atténuer le risque de perte de lien social et de cohésion d'équipe.

Au-delà de l'intérêt que pourrait représenter le télétravail pour l'administration, plusieurs éléments semblent favorables à sa mise en œuvre.

Tout d'abord, il serait adapté aux tâches bureautiques et/ou administratives demandant de la réflexion et de la concentration, nécessitant peu d'interactions et ne requérant pas de présence physique au sein de l'administration. Il pourrait également convenir, bien que dans une moindre mesure, aux fonctions d'encadrement.

Ensuite, le télétravail ferait l'objet d'un arrangement formel conclu dans le cadre d'accords collectifs. Celui-ci serait donc officiellement reconnu au sein de l'administration.

Il semble en outre bénéficier du soutien des responsables hiérarchiques ayant répondu à notre enquête. De plus, la majorité d'entre eux privilégient l'évaluation du travail à distance par du management par objectifs et par le développement d'une culture de la confiance. Ceci s'inscrit par ailleurs dans la volonté de l'administration de responsabiliser les agents, ce qui constitue d'autres éléments favorables à l'adoption du télétravail.

Enfin, les étapes de mise en œuvre envisagées par les répondants de l'étude exploratoire représenteraient un point supplémentaire en sa faveur, ceux-ci privilégiant la collaboration avec les responsables hiérarchiques, le recours à un projet pilote et une communication transparente auprès des membres du personnel afin de réduire les craintes et les a priori négatifs au sujet du télétravail.

Cependant, les coûts de mise en œuvre pourraient comporter un obstacle, la commune et le CPAS disposant de budgets restreints.

Ainsi, en nous basant sur les pratiques les plus courantes au sein d'autres services publics mobilisant le télétravail, il ressort qu'en cas de mise en œuvre du celui-ci, l'administration devrait fournir un ordinateur portable à ses télétravailleurs, ou du moins en mettre à disposition. Elle devrait également intervenir dans leurs connexions internet. A ces coûts du matériel s'ajoutent les coûts de coordination du projet et les coûts de sécurisation.

Face à ces dépenses, il est possible que le Collège refuse le projet. De plus, il pourrait se montrer réticent à l'abandon de la pointeuse lors des journées de télétravail, celui-ci souhaitant encore maintenir le contrôle direct des agents.

Il est dès lors nécessaire de fournir un travail de conviction auprès de l'autorité politique et le convaincre des avantages que pourrait représenter la mise en œuvre du télétravail.

Tout, bien que celui-ci engendre des frais en termes de matériel et de sécurisation informatiques, il ressort de l'étude de coûts qu'il a un impact bénéfique sur la satisfaction des agents, ce qui

contribuerait à atteindre l'objectif d'amélioration du bien-être du personnel dans une optique de rendement.

Ensuite, les résultats de l'étude de coûts révèlent un effet positif du télétravail sur la productivité et sur l'absentéisme, ce qui pourrait représenter des économies pour l'administration et, de plus, contribuer à atteindre son objectif stratégique d'efficacité et d'efficience. Ceci est d'autant plus vrai que les agents souhaiteraient télétravailler afin d'être plus concentrés, ce qui pourrait dès lors les rendre plus productifs.

En outre, lorsque le télétravail est mentionné dans les offres d'emploi, les différentes administrations publiques de notre étude de coûts rapportent un effet bénéfique de celui-ci sur le recrutement de nouveaux agents

Enfin, la sécurisation de l'outil informatique que comporte le télétravail le rend plus avantageux que le travail à domicile, certains services étant amenés à traiter les données confidentielles des citoyens.

## Bibliographie

Bailey, D. E., & Kurland, N. B. (2002). A review of telework research: Findings, new directions, and lessons for the study of modern work. *Journal of organizational behavior*, 23(4), 383-400.

Bélanger, F. (1999). Workers' propensity to telecommute: An empirical study. *Information & Management*, 35(3), 139-153.

Bijl, D. (2009), *Aan de slag met het nieuwe werken*, Zeewolde: PAR CC. En ligne [http://gom.nl/var/downloads/var/mediamanager/files/uploads/Aan\\_de\\_slag\\_met\\_Het\\_Nieuwe\\_Werken.pdf](http://gom.nl/var/downloads/var/mediamanager/files/uploads/Aan_de_slag_met_Het_Nieuwe_Werken.pdf), consulté le 10/08/2016.

Caillier, J. G. (2012). The impact of teleworking on work motivation in a US federal government agency. *The American Review of Public Administration*, 42(4), 461-480.

Caillier, J. G. (2013). Are teleworkers less likely to report leave intentions in the United States federal government than non-teleworkers are?. *The American Review of Public Administration*, 43(1), 72-88.

Cooper, C. D., & Kurland, N. B. (2002). Telecommuting, professional isolation, and employee development in public and private organizations. *Journal of organizational behavior*, 23(4), 511-532.

Dambrin, C. (2004). How does telework influence the manager-employee relationship?. *International Journal of Human Resources Development and Management*, 4(4), 358-374.

Day, F., & Burbach, E. M. (2011). Telework considerations for public managers with strategies for increasing utilization. *Communications of the IBIMA*, 2011. doi:10.5171/2011.880212

De Menezes, L.M., & Kelliher, C. (2011). Flexible Working and Performance: A Systematic Review of the Evidence for a Business Case. *International Journal of Management Reviews*, 13(4), 452-474.

Desmarets, M., Taskin, L., Nils, F., & Rousseau, A. (2014). Le flexwork et ses effets sur le bien-être, la collaboration et la productivité au travail : Rapport théorique. *Rapport de recherche Chaire laboRH*, 3(1), 62p.

De Visscher, C., & Varone, F. (2004). La nouvelle gestion publique en action. *Revue internationale de politique comparée*, 11(2), 177-185.

Dimitrova, D. (2003). Controlling teleworkers: supervision and flexibility revisited. *New Technology, Work and Employment*, 18(3), 181-195.

Eymeri-Douzans, J. M. (2008). Les réformes administratives en Europe: Logiques managériales globales, acclimations locales. *Pyramides. Revue du Centre d'études et de recherches en administration publique*, 15, 71-94.

Fallon, C., Hansoul, F., & Piron, D. (2016). Programme stratégique transversal (PST) et gouvernance locale en Wallonie. *Courrier hebdomadaire du CRISP*, 14, 5-52.

Gajendran, R. S., & Harrison, D. A. (2007). The Good, the Bad, and the Unknown About Telecommuting: Meta-Analysis of Psychological Mediators and Individuals Consequences, *Journal of Applied Psychology*, 92(6), 1524-1541.

Harris, L. (2003). Home-based teleworking and the employment relationship: Managerial challenges and dilemmas. *Personnel review*, 32(4), 422-437.

Heylen, D., Platel, D., Robert, F., Taskin, L., & Walrave, M. (2006). *Télétravail, de l'idée à la réalité*. Brussels: Agoria-BTA.

Holman, D., & Wood, S. (2003). The new workplace : an introduction. In D. Holman, T.D. Wall, C.W. Clegg, P. Sparrow & A. Haward (Eds.), *The New Workplace: A Guide to the Human Impact of Modern Working Practices* (pp. 3-15). Chichester : John Wiley & Sons. doi : 10.1002/9780470713365.ch1

Hood, C. (1995). The “New Public Management” in the 1980s: variations on a theme. *Accounting, organizations and society*, 20(3), 93-109.

Illegems, V., Verbeke, A., & S'Jegers, R. (2001). The organizational context of teleworking implementation. *Technological forecasting and social change*, 68(3), 275-291.

Konradt, U., Schmook, R., & Malecke, M. (2000). Impacts of telework on individuals, organizations and families – a critical review. In L. Cooper et I. Robertson (Eds.), *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 15, 63-98.

Kowalski, K.B., & Swanson, J. A. (2005). Critical success factors in developing teleworking programs. *Benchmarking: An International Journal*, 12(3), 236-249.

- Lamond, D., Daniels, K., & Standen, P. (2003). Teleworking and Virtual Organisations: The Human Impact. In D. Holman, T.D. Wall, C.W. Clegg, P. Sparrow & A. Haward (Eds.), *The New Workplace: A Guide to the Human Impact of Modern Working Practices* (pp. 197-218). Chichester : John Wiley & Sons. doi: 10.1002/9780470713365.ch11
- Lane, J. E. (2000). *New public management*. Taylor & Francis US.
- Leclercq-Vandelannoitte, A., Isaac, H., & Kalika, M. (2013). *Travail à distance et e-management, Organisation et contrôle en entreprise*. Paris : Dunod.
- Mahler, J. (2012). The telework divide: Managerial and personnel challenges of telework. *Review of Public Personnel Administration*, 32(4), 407-418.
- Merrien, F. X. (1999). La nouvelle gestion publique: un concept mythique. *Lien social et Politiques*, 41, 95-103.
- Morgan, R. E. (2004). Teleworking: an assessment of the benefits and challenges. *European Business Review*, 16(4), 344-357.
- Nahon, S., & Taskin, L. (2009). *e-GRH : Enjeux et Perspectives: Informer, Collaborer, Impliquer*. Liège : Edipro.
- Taskin, L. (2012). *Déspatialisation : Enjeux organisationnels et managériaux, Perspective critique et études de cas sur la transformation du contrôle dans le cadre du télétravail à domicile*. Saarbrücken : Editions Universitaires Européennes.
- Taskin, L. (2016, novembre). *New Ways of Working : Paradoxes et enjeux*. Communication présentée au Midi-Débat, La Louvière. Présentation repérée à [http://hrpublic.be/wp-content/uploads/2016/09/coll\\_24042015\\_laurenttaskin.pdf](http://hrpublic.be/wp-content/uploads/2016/09/coll_24042015_laurenttaskin.pdf)
- Taskin, L., & Ajzen, M. (2015). Managing sustainable and innovative workplaces New Ways of Working: Towards sustainable organizational performance? *LSM Research Institute Working Paper*, N°2015/13.
- Taskin, L., & Bridoux, F. (2010). Telework: a challenge to knowledge transfer in organizations. *The International Journal of Human Resource Management*, 21(13), 2503-2520.
- Taskin, L., Desmarests, M., & Bouchat, P. (2014). Flexwork and its effects on well-being, collaboration and productivity at work : empirical report. *Research report, UCL/Chaire laboRH*, 3(1), 38p.

Taskin, L., & Vendramin, P. (2004). *Le télétravail, une vague silencieuse: Les enjeux socio-économiques d'une nouvelle flexibilité*. Presses universitaires de Louvain.

Thijs, N., & Van de Walle, S. (2005). De Ducpetiaux à Copernic. 150 ans de réformes administratives en Belgique. *Administration publique, 1*, 33-50.

## Annexes

### Liste des annexes

Annexe A – Guides d’entretien de l’étude exploratoire de perception et de faisabilité

Annexe B – Synthèse des réponses individuelles de l’étude exploratoire (anonyme)

Annexe C – Questionnaire de l’enquête en ligne

Annexe D – Résultats généraux de l’enquête en ligne

Annexe E – Guide d’entretien de l’étude de coûts

Annexe F – Synthèse des réponses de l’étude de coûts

## Annexe A – Guides d'entretien de l'étude exploratoire

## 1. Guide d'entretien des responsables hiérarchiques

### **Thèmes à aborder**

1. Présentation, missions, missions du service
2. Conception de l'organisation du télétravail
3. De quelle manière le télétravail s'inscrit dans la stratégie de la Ville et du CPAS ?
4. Le télétravail répond-il à un ou des objectifs stratégiques ?
5. Avantages perçus du télétravail
6. Inconvénients perçus du télétravail
7. Percevez-vous un intérêt ou une demande pour le télétravail au sein de l'administration ?
8. Obstacles à la mise en œuvre du télétravail à la Ville et au CPAS de La Louvière
9. Comment amener le télétravail à la Ville et au CPAS de La Louvière ?

## 2. Guide d'entretien des agents

### **Thèmes à aborder**

1. Présentation, fonction, missions
2. Conditions de travail actuelles
3. Conception de l'organisation du télétravail
4. Avantages perçus du télétravail
5. Inconvénients perçus du télétravail
6. Percevez-vous un intérêt ou une demande au sein de l'administration ?
7. Comment amener le télétravail à la Ville et au CPAS de La Louvière ?

### 3. Guide d'entretien des permanents syndicaux

#### **Thèmes à aborder**

1. Présentation et missions
2. Conception de l'organisation du télétravail
3. Avantages du télétravail pour le personnel
4. Inconvénients du télétravail pour le personnel
5. Percevez-vous une demande pour le télétravail au sein de l'administration ?
6. Obstacles à la mise en œuvre du télétravail à la Ville et au CPAS de La Louvière
7. Comment amener le télétravail à la commune et au CPAS de La Louvière ?

## Annexe B - Synthèse des réponses individuelles et anonymes de l'étude exploratoire

## 1. Réponses des responsables hiérarchiques (8 répondants)

	Répondant 1	Répondant 2	Répondant 3
<b>Télétravail, stratégie et objectifs stratégiques</b>	N'a jamais eu d'informations sur le télétravail au sein de l'administration mais sait qu'il répond à un objectif stratégique concernant le <b>fonctionnement de la commune</b> .	Le télétravail s'inscrit dans un <b>changement d'organisation plus profond pour répondre aux pressions extérieures</b> que sont le développement des technologies et la concurrence avec le privé (ex : les open data) → nécessité d'adopter une <b>démarche qualité</b> . À travers l'objectif de bien-être du personnel, le télétravail permettra de créer un <b>environnement favorable pour plus de productivité et de qualité</b> .	Le nouveau bâtiment de la Cité Administrative a entraîné une réorganisation des services et l' <b>apparition des NFOT</b> comme l'open space, complémentaire au télétravail. Celui-ci est aussi lié au développement de l' <b>évaluation par objectifs</b> et d'une <b>culture de la confiance</b> , une <b>responsabilisation</b> des agents et managers dans l'atteinte d'objectifs SMART. <u>1<sup>er</sup> objectif stratégique</u> du télétravail : développement d'une <b>GRH orientée métiers</b> <u>2<sup>ème</sup> objectif stratégique</u> : participe à la <b>politique de bien-être au travail</b> .
<b>Conception de l'organisation du télétravail</b>	Commencer par <b>1 jour / semaine</b> – De manière <b>formelle</b> – Convierait moins aux managers, plutôt aux fonctions aux <b>tâches quantifiables</b> , où l'on contrôlerait <b>par objectifs</b> , et aux fonctions <b>de gestion de projet</b> , où l'on ferait <b>confiance</b> (car moins quantifiables) – Pas de pointage. Base <b>volontaire</b> – Exclure les agents qui travaillent le moins possible mais tirent le maximum d'avantages (transmotivés) – Soit travailler sur <b>PC privés</b> , soit sur des <b>portables mis à disposition</b> .	Augmenter progressivement <b>jusqu'à 3 jours de télétravail / semaine</b> – Réorganiser le travail en tournante pour le personnel en front office : 1/3 front office, 1/3 back office, 1/3 télétravail → développer la polyvalence. Télétravail adapté aux <b>services de réflexion</b> : juridique, stratégie... Cadre <b>formel</b> , avec l' <b>accord du travailleur</b> – <b>Helpdesk</b> dédié à l'accompagnement des télétravailleurs – Pas de pointage, <b>MBO</b> . Il faut une bonne connexion, <b>fibre optique</b> et les bons outils.	<b>Cadre formel global</b> reprenant les catégories de fonctions adaptées et fourchette de fréquence : <b>entre 1 à 8 jours / mois</b> (régime souple), selon les objectifs individuels, collectifs et la charge de travail compatible au télétravail – <b>Travailler sur un projet</b> est compatible avec le télétravail, le management d'équipe et la réunion d'équipe ne le sont pas. Mais les <b>managers</b> pourraient télétravailler – <b>MBO</b> , pas de pointage – <b>Dématérialiser les dossiers, accès sécurisé aux logiciels</b> ou au moins à un bureau virtuel ou serveur.

	Répondant 1	Répondant 2	Répondant 3
<b>Avantages du télétravail</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Economies de frais de déplacement</b></li> <li>• <b>Economies de loyer, chauffage, mobilier</b></li> <li>• Confort de vie : <b>liberté d'aménager son temps de travail</b> et donc <b>meilleure conciliation</b> vie familiale / vie professionnelle</li> <li>• <b>Diminution du trafic</b>, des nuisances sonores, de la pollution, <b>gain de temps</b> sur les routes</li> <li>• <b>Objectiver la charge de travail</b> et la rendre plus équitable.</li> <li>• Le télétravail pourrait même être un outil de management pour <b>motiver les agents transmotivés</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Environnement</b> de production peut être <b>plus favorable</b> → <b>augmentation</b> de la <b>productivité</b> du travail</li> <li>• Peut-être une <b>économie sur l'outil de production de services publics</b>, revoir l'organisation d'un grand bâtiment pour accueillir plus de personnel</li> <li>• Si bien encadré, peut donner plus de plaisir à travailler, <b>mieux être</b></li> <li>• <b>Réduit les trajets</b> pour les agents qui habitent loin → <b>diminution du stress</b> et augmentation de la productivité</li> <li>• Permet d'<b>augmenter la zone de recrutement</b> quand la Ville recherche des compétences</li> <li>• <b>Diminue la charge de locomotion.</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Diminution</b> de l'<b>absentéisme</b>, <b>augmentation de la productivité</b></li> <li>• Contribue au <b>bien-être</b> : <b>diminution</b> du <b>temps</b> passé dans les <b>embouteillages</b>, travailler <b>au calme</b>, davantage de <b>concentration</b> → travail de <b>qualité supérieure</b> et <b>satisfaction supérieure</b></li> <li>• Le télétravail serait un <b>moyen de régler des aspects négatifs de l'open space</b></li> <li>• <b>Attirer des profils intéressants</b>: génération Y, hauts potentiels, les plus jeunes, les plus diplômés... → répondrait à leur recherche de <b>conciliation vie privée / vie professionnelle</b></li> </ul>
<b>Inconvénients du télétravail</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Risque d'<b>augmentation</b> du <b>temps de travail</b></li> <li>• Les dysfonctionnements du télétravail peuvent mettre en lumière des dysfonctionnements de l'institution</li> <li>• Le télétravail ne sera <b>pas possible pour tous</b> → <b>pourrait enfreindre la règle d'équité</b> du <b>service public</b>. Jalousies, tensions, démotivations.</li> <li>• <b>Diminution des relations sociales</b>. Tout le monde n'a pas envie d'être chez lui.</li> <li>• Si accordé aux <b>agents transmotivés</b> et mal encadré : <b>baisse de productivité</b>.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Risque de burn-out ou bore-out si objectifs mal définis</b> → revoir les pratiques de distribution par les managers.</li> <li>• Et <b>débordements</b> du <b>travail</b> sur la <b>vie privée</b></li> <li>• <b>Destruction du lien social</b>, mais le lien social est lié à l'ancienne organisation du travail, tout le monde ne recherche pas ce lien social.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Risque de <b>perte de contrôle</b> → <b>réticence de certains managers</b>. Mais dépend de ce que l'on veut contrôler : la présence ou les objectifs ?</li> <li>• Risque de répondre moins vite aux urgences des citoyens et du politique → risque de renvoyer une <b>image d'administration</b> qui <b>s'éloigne</b> du <b>citoyen</b> ou du <b>politique</b></li> <li>• <b>Incompréhension</b> et / ou <b>préjugés</b> de la part des <b>collègues</b> qui n'auraient pas accès au télétravail</li> </ul>

	Répondant 1	Répondant 2	Répondant 3
<b>Obstacles à la mise en œuvre télétravail à la Ville et au CPAS de La Louvière</b>	<p><b>Certaine frilosité du management</b>, qu'il n'est pas encore assez mûr pour le mettre en place et ne communique pas sur le télétravail.</p> <p>La <b>mentalité de fonctionnaire</b> : la personne transmotivée, qui en fait le moins possible. Représente une part non négligeable de l'administration. Sont liés à une <b>culture bureaucratique encore très présente</b> même si volonté de modernisation et que les agents responsabilisés.</p> <p>Dans une commune, plus <b>grande proximité avec le politique</b>, qui veut satisfaire les demandes d'un citoyen car est un électeur potentiel → Le télétravail ne sera pas pour tout de suite.</p>	<p>Il n'y a <b>pas vraiment d'obstacles techniques, politiques ou légaux</b>, ne sont pas des problèmes compliqués à régler.</p> <p>L'obstacle est la <b>maturité organisationnelle</b> : blocage du middle management pour passer d'une culture bureaucratique avec pointage vers du MBO et des responsabilités partagées.</p> <p>Et cela va être compliqué d'<b>amener les collègues vers une nouvelle organisation du travail</b>, où le personnel serait dispersé autrement, les documents numérisés, où l'élément important serait le service au public la démarche qualité, et non la hiérarchie → préparer le facteur humain va être le plus long et le plus coûteux.</p>	<p><b>Réticence de certains managers</b> dû à la perte de contrôle.</p> <p>Le télétravail n'est pas dans les mœurs d'une administration communale car elle <b>doit être proche</b> des citoyens et du politique.</p> <p><b>Risque technologique</b> lié à la sécurité informatique de l'accès aux données car le télétravail implique que l'employeur fournisse le matériel, ce qui garantit la sécurité de l'outil, un pare-feu, anti-virus, connexion sécurisée...</p> <p>Cette <b>sécurisation va avoir un coût</b>, ce qui sera un autre obstacle.</p>
<b>Mise en œuvre du télétravail à la Ville et au CPAS de La Louvière</b>	<p>Mise en place progressive via un <b>projet pilote</b> et une <b>fréquence progressive</b> – Mise en place d'<b>outils informatiques</b> même si la plupart des programmes sont déjà accessibles à distance par tout le monde – Trouver un <b>équilibre</b> pour ceux qui ne pourraient pas bénéficier du télétravail – L'administration et les travailleurs doivent avoir un <b>objectif commun</b> – <b>Suivi</b> du télétravail pour éviter les dérives – <b>Changement de culture de management</b>. Envoyer un <b>questionnaire</b> pour bien saisir les <b>motivations réelles</b> des agents.</p>	<p>Identifier l'ensemble des parties prenantes et lancer un <b>projet pilote</b> restreint à un service qui s'y prête. Déterminer les participants. Augmenter la fréquence de 1 jour à 3 jours / semaine. Si fonctionne, l'étendre à tous les services – <b>Travail de conviction</b> pour une adhésion des travailleurs et du management – <b>Séance d'information</b> sur les droits et obligations du télétravailleur, la mesure de son travail et <b>coaching</b> psychologique - <b>Responsabiliser</b> – <b>Analyse de risque</b> par le SIPP quant au stress et à la solitude – <b>Accompagner</b>.</p>	<p><b>1. Réaliser l'étude</b> – <b>2. Présenter les résultats</b> aux autorités politiques – <b>3. Donnent leur accord</b> selon la faisabilité et le coût – <b>4. Couvrir juridiquement</b> le télétravail dans le règlement de travail et les statuts – <b>5. Concertation, négociations</b> avec les syndicats – <b>6. Approbation</b> des règlement et statuts par la <b>tutelle</b> – <b>7. Si tout est accepté et ont les moyens financiers, entamer la phase pilote.</b></p> <p>Faire évoluer les mentalités vers une <b>culture de la confiance</b> – <b>Communication</b> et transparence sur les critères objectifs.</p>
<b>Intérêt ou demande pour le télétravail</b>	<p>Ne perçoit pas de demande mais voudrait participer au projet pilote. Télétravaille déjà officieusement (informel, non rémunéré).</p>	<p>Intérêt exprimé par les responsables pour le bien-être au travail.</p>	<p>Ne perçoit pas de demande et l'intérêt perçu est plus passif que proactif.</p>

	Répondant 4	Répondant 5	Répondant 6
<b>Télétravail, stratégie et objectifs stratégiques</b>	Ne sait pas.	Le télétravail peut s'inscrire dans la <b>stratégie de mobilité de la Ville</b> pour désengorger le centre urbain. Il peut aussi <b>répondre à la politique communale visant à concilier vie de famille et vie professionnelle. Libérer de l'espace de travail</b> peut être un autre objectif stratégique du télétravail.	Le télétravail permettrait <b>d'atteindre un objectif de productivité et de meilleure qualité du service au citoyen</b> . Il participe à l'objectif d'une administration plus efficace.
<b>Conception de l'organisation du télétravail</b>	<b>Pas plus de 50 % du temps de travail</b> – Une <b>convention</b> qui prévoit les jours de télétravail, pour une meilleure organisation – Adapté aux <b>fonctions d'encadrement, services administratifs</b> , voire d' <b>étude</b> . Pas pour le personnel ouvrier et soignant – Sur <b>base volontaire</b> et doit concerner les agents <b>motivés par leur travail</b> , impliqués, avec l'esprit d'initiative – Il faut travailler par <b>objectifs</b> , avec accord du responsable, pas de pointage, faire <b>confiance</b> – L'employeur doit <b>fournir un portable</b> (pas de télétravail sur un PC privé) et/ ou un <b>téléphone</b> , intervenir dans la <b>connexion</b> et continuer de travailler à la <b>sécurité</b> des accès à distance.	Si les <b>documents</b> sont <b>numérisés</b> et <b>accès aux logiciels</b> , on peut progressivement augmenter de <b>1 jour à 3 jours de télétravail / semaine pour le personnel administratif</b> et envisager des bureaux partagés. Les assistantes sociales et l'accueil du public : 1 jour/ semaine. Ne convient pas au personnel d'encadrement, d'entretien et technique – <b>Avenant</b> au contrat de travail pour pouvoir organiser les présences au bureau – <b>Volontaire</b> , pas une obligation – Pointage non nécessaire mais <b>contrôler</b> par le <b>respect des échéances et objectifs</b> , avec <b>surveillance en ligne</b> – L'employeur doit <b>fournir le matériel, intervenir dans les frais</b> en tout ou en partie. Il faut une <b>numérisation des documents</b> sinon télétravail impossible.	<b>½ journée ou 1 jour / semaine minimum</b> , en fonction des missions adaptées au télétravail – Convient aux <b>tâches administratives, bureautiques</b> mais il faut une <b>numérisation des documents</b> et un <b>accès aux logiciels</b> – Cadre <b>formel</b> pour éviter les abus, avec un jour déterminé et des critères objectifs des fonctions permettant le télétravail – La personne doit être <b>joignable par mail ou téléphone</b> – Le contrôle se ferait par le <b>respect des échéances</b> et du <b>pointage en ligne</b> – <b>L'employeur devrait fournir le matériel</b> , surtout si le PC privé de l'agent est trop vétuste. Accès à tous les <b>programmes</b> . Dévier téléphone sur GSM – Si c'est à l'employé d'investir dans son matériel, l'employeur devrait <b>intervenir dans les frais</b> .

	Répondant 4	Répondant 5	Répondant 6
<b>Avantages du télétravail</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Avantageux pour ceux qui <b>habitent loin</b> car ils ne perdent plus de <b>temps de trajet</b>, évitent ce stress.</li> <li>• Pourrait <b>réduire le stress</b> et aider le travailleur à <b>se sentir mieux</b> → il <b>travaillera mieux</b>.</li> <li>• Créerait un <b>contexte motivant</b>.</li> <li>• L'employeur peut <b>minimaliser les espaces, faire des économies</b>, même si ce sera contrebalancé par ce qu'il doit indemniser à l'employé.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Amélioration de la mobilité</b> → désengorgement du centre urbain, moins de problèmes de stationnement, pas de perte de <b>temps de trajet</b> et de stationnement (même pour les agents habitant à proximité), <b>économies</b> en parcètre</li> <li>• Meilleure <b>conciliation vie privée / vie professionnelle</b></li> <li>• Libération d'espaces de travail avec <b>bureaux partagés</b> pour <b>engager plus de personnel</b></li> <li>• <b>Economies</b> de chauffage et d'électricité pour l'employeur.</li> <li>• <b>Peut être une solution au bureau paysager</b> pour travailler au calme</li> <li>• <b>Réduit le stress</b> du travailleur</li> <li>• <b>Liberté d'organiser son temps de travail</b> plus sagement.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Travailler au <b>calme</b>, et <b>plus vite</b> car <b>sans interruption</b> → moins d'heures supplémentaires</li> <li>• Meilleure <b>productivité</b>, <b>moins travailler</b> dans l'<b>urgence</b> et travail de <b>meilleure qualité</b> (n'est plus bâclé)</li> <li>• Indirectement : <b>meilleur service aux citoyens</b> et administration <b>plus efficace</b>.</li> <li>• Moins de pression → agents <b>plus sereins, moins de conflits</b>.</li> <li>• <b>Optimisation du temps de travail</b></li> <li>• Amélioration du <b>bien-être</b></li> </ul>
<b>Inconvénients du télétravail</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Si le télétravail est <b>trop intense</b> : <b>perte</b> de l'intelligence collective, de la <b>cohésion d'équipe</b> et du <b>sentiment d'appartenance</b> à l'entreprise.</li> <li>• Il y aura un <b>sentiment d'injustice</b> (pour les personnes n'ayant pas accès au télétravail) même si l'on justifie bien les choix</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Risque de <b>perte de confidentialité</b> des informations sensibles (si un membre de la famille a accès aux données d'un citoyen)</li> <li>• <b>Ralentir le travail d'équipe</b> en cas de maladie, congés.</li> <li>• <b>Risque</b> que la personne <b>ne travaille pas</b>.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Peut-être un manque de contrôle</b> des prestations effectuées <b>mais les agents leur rendront la confiance accordée en s'auto-contrôlant</b></li> <li>• Les agents devront payer des <b>avantages en toute nature</b> pour le matériel fourni</li> <li>• Risque de <b>perte de documents</b> s'il faut les ramener chez soi.</li> </ul>

	Répondant 4	Répondant 5	Répondant 6
<b>Obstacles à la mise en œuvre du télétravail à la Ville et au CPAS de La Louvière</b>	<p>Ne voit <b>pas d'obstacles insurmontables</b>. Le paramètre <b>technique</b> n'est <b>pas un obstacle si on y met le prix</b>. Et beaucoup de programmes déjà accessibles à distance sur PC ou tablette.</p> <p>Le télétravail est <b>surtout un problème organisationnel</b> et une <b>question de mentalité</b> : tout le monde n'est pas prêt. Mais ce n'est <b>pas un frein non plus</b>.</p> <p><b>Si l'employeur n'intervient pas</b> dans les <b>frais</b> : c'est un <b>obstacle</b> car fournir le matériel est une condition du télétravail, le travailleur ne voudra pas payer lui-même.</p>	<p>La <b>sécurité</b> des <b>informations confidentielles</b> pourrait être un obstacle car on a aucune garantie sur la façon dont les documents sont classés au domicile du travailleur.</p> <p><b>Si l'employeur n'intervenait pas</b> dans les <b>frais</b>, ce serait un frein</p>	<p>Le seul véritable frein serait le <b>budget, s'il faut fournir des PC portables</b> → dans un premier temps, proposer le télétravail au personnel déjà muni d'un portable professionnel (hiérarchie).</p> <p>Le <b>système informatique</b> reste un <b>obstacle minime</b> car ont déjà accès à beaucoup de programmes par internet : PLONE, mails... La <b>culture de management</b> n'est <b>pas un obstacle</b> car elle essaye de s'adapter aux nouvelles générations. Et le PST aide à aller vers une administration moderne, qui essaye peut-être de s'adapter au secteur privé.</p>
<b>Mise en œuvre du télétravail à la Ville et au CPAS de La Louvière</b>	<p><b>Evaluer</b> si répond à un <b>besoin</b>, ses <b>avantages</b> et <b>inconvenients</b>, qui peut en bénéficier et pourquoi. Pas le faire parce que nouveau ou tendance – Doit être <b>win-win</b> – Accord commun sur les objectifs à atteindre – Conventions collectives, négociations – Après, <b>évaluation des coûts</b> de l'outil à fournir et de la sécurisation – Il faut le <b>soutien</b> de l'employeur – <b>Communiquer</b> sur ce qu'implique vraiment le télétravail. Informations adressées à toutes les services concernés – <b>Formations</b> des travailleurs et managers – Puis, lancer <b>projet pilote</b> dans quelques services ciblés.</p>	<p><b>Responsabiliser et motiver</b> les agents. Ont peut-être déjà le <b>soutien</b> du directeur général et de la présidente du CPAS. Partir des expériences d'autres CPAS.</p> <p>Identifier les <b>services où il y a un besoin et une possibilité</b>. Définir le matériel, les tâches à attribuer en télétravail, identifier les volontaires, organiser les connexions informatiques, codes d'accès...</p> <p>Année de préparation dans un <b>service pilote</b> avec évaluations toutes les semaines, puis de plus en plus espacées – <b>Informers</b> tous les services concernés et justifier pourquoi le télétravail est faisable dans certains services et d'autres, non – <b>Formations</b> des travailleurs et des managers.</p>	<p><b>Gestion électronique</b> des documents et <b>programmes informatiques optimisés</b>, accès facile, courrier électronique. Accès aux logiciels depuis l'extérieur.</p> <p><b>Formations</b> sur la manière d'organiser son travail en télétravail. Des <b>séances d'informations</b> pour expliquer que tout le monde ne pourra pas télétravailler.</p> <p><b>Projet pilote</b> dans les services où le télétravail est le plus facile et le moins coûteux, peut-être commencer par la ligne hiérarchique car est déjà équipée.</p> <p>Prévoir un <b>budget de départ</b>.</p>
<b>Intérêt ou demande pour le télétravail</b>	<p>Ne voit pas l'intérêt du télétravail sauf s'il bénéficie au travailleur et à l'entreprise. Ne reçoit pas de demandes de ses collègues.</p>	<p>Il y a des attentes. La présidente du CPAS avait lancé une réflexion sur le télétravail. Est intéressé mais doit gérer une équipe.</p>	<p>Est intéressé et une collègue a fait la demande. Autres collègues : non, savent qu'ils ne pourront pas tous y avoir accès.</p>

	Répondant 7	Répondant 8
<b>Télétravail et stratégie</b>	Le télétravail <b>s'inscrit dans le développement du management participatif et par objectifs</b> car l' <b>administration</b> s'oriente vers une logique de relation de confiance, d'atteinte de résultats et moins de présence au bureau. Il s'intègre aussi dans le <b>management environnemental</b> (réduction des émissions de CO2) et dans la <b>réflexion sur la charge psycho-sociale</b> , le bien-être au travail.	Le télétravail permettrait d'atteindre <b>l'objectif de service continu aux citoyens</b> . Il s'inscrit aussi dans une <b>logique de gestion par projet</b> et dans une <b>démarche de dématérialisation et de modernisation de l'administration</b> : davantage de services en ligne, moins de papiers/ Le télétravail pourrait répondre à <b>l'objectif d'éco-exemplarité</b> de la Ville (moins d'émissions de CO2).
<b>Conception de l'organisation du télétravail</b>	Pas de règle générale, le <b>télétravail serait plus à la demande, selon les besoins</b> , pour se concentrer une journée. Dépendra de la relation de confiance entre l'agent et son responsable et de la nature de la fonction → <b>maximum 1 jour / semaine</b> pour des agents qui effectuent un travail de réflexion ou un projet et ont besoin de se concentrer par moments – Le télétravail devrait être <b>informel</b> car veut moins de bureaucratie et de procédures. Doit apporter de la souplesse. Pourrait, à la limite, être structuré pour les gardes d'enfants – Contrôler par <b>objectifs SMART</b> (avec accord de toutes les parties) pour responsabiliser les agents. Pas de pointage à distance – Pour une question de sécurité et de réseau, <b>l'employeur devrait fournir l'outil informatique</b> .	<b>1 jour / semaine maximum</b> car son service nécessite beaucoup de communication et d'urgences à régler le jour-même – <b>Cadre formel souple</b> permettant les imprévus. Le jour de télétravail ne doit pas être fixe pour permettre les réunions – Ne doit pas freiner la continuité du service – Le télétravail convient <b>aux tâches administratives sur PC</b> . Ne convient pas aux agents sur le terrain ou en contact direct avec le citoyen – Contrôler par <b>pointage à distance</b> via G-Stor car le MBO est difficile à appliquer : objectifs peu quantifiables et charge de travail difficile à prévoir.
<b>Avantages du télétravail</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Augmentation de productivité</b> et travail de <b>meilleure qualité</b></li> <li>• Le télétravail permet surtout de <b>se couper</b> un moment de son <b>environnement de travail, diminuer le stress</b> qui y est lié.</li> <li>• <b>Optimalisation des locaux</b> mais s'oppose aux bureaux partagés car montre des effets négatifs</li> <li>• (N'apporte pas grand-chose en terme de mobilité car peu d'embouteillages à La Louvière par rapport à Bruxelles)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Diminution des émissions de CO2</b>, impact environnemental</li> <li>• <b>Economies de carburant</b></li> <li>• <b>Bien-être</b> du personnel car <b>diminution du stress</b> : ne doit pas se déplacer, être à l'heure</li> <li>• <b>Meilleure conciliation vie personnelle / vie professionnelle</b> : pouvoir s'occuper de ses enfants</li> <li>• <b>Organisation plus flexible</b> de son temps de travail</li> </ul>

	Répondant 7	Répondant 8
<b>Inconvénients du télétravail</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Ramener du travail à la maison</b> a un côté pervers</li> <li>• Risque de <b>perte de contrôle</b> si le télétravail est mal géré</li> <li>• <b>Si le télétravail est trop intense</b> (2 jours par semaine): <b>impact négatif</b> sur les <b>échanges d'informations</b> et on <b>ne connaît plus</b> ses collègues</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Est un <b>inconvenient si empêche la collaboration et la concertation</b> → ne doit pas freiner les réunions et la transversalité des services sinon perte de productivité. C'est pour cette raison que le jour de télétravail ne devrait pas être fixe, pour permettre les réunions.</li> </ul>
<b>Obstacles à la mise en œuvre du télétravail à la Ville et au CPAS de La Louvière</b>	<p>La <b>culture de management évolue</b> : MBO permet de responsabiliser les agents et confiance suffisamment développée entre managers et agents pour que le télétravail soit faisable.</p> <p>L'<b>informatique</b> n'est <b>pas un frein</b> non plus car ont déjà la fibre optique et des serveurs performants.</p> <p>Par contre, le <b>Collège pourrait être un obstacle</b> car considère que l'administration doit rester proche du citoyen.</p> <p>Les <b>budgets</b> pourraient aussi être un <b>frein si le matériel est mis à disposition</b> car les budgets ne sont déjà pas astronomiques.</p> <p>La <b>bureaucratie</b> est un <b>autre frein</b> car elle empêche la transversalité et donc un accord commun entre les services.</p>	La <b>nature</b> de la <b>tâche</b> .
<b>Mise en œuvre du télétravail à la Ville et au CPAS de La Louvière</b>	<p>Il faut une <b>relation de confiance</b> absolue.</p> <p><b>Bien cadrer</b>, expliquer que le télétravail ne sert pas à aller faire ses courses. <b>Formations</b> des managers (uniquement) sur la façon de cadrer le télétravail, dans quelles circonstances exactes l'accorder, quelle ligne de conduite adopter.</p> <p><b>Projet pilote</b> global. Réduirait le sentiment d'injustice.</p> <p>Séance d'information ne suffit pas, il faut veiller à <b>intégrer le message dans le fonctionnement</b> de l'<b>administration</b>.</p> <p>Avoir des <b>moyens mis à disposition</b>, un <b>accord commun</b> sur les objectifs.</p> <p>Intégrer le télétravail dans une réflexion de <b>responsabilisation</b>, d'objectifs SMART, de système et de motivation.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <b>Analyser</b> et contextualiser : mener une <b>enquête des missions adaptées au télétravail</b>, qui n'engendreraient pas de frein au service à la population, ni à l'objectif général des missions. Lister les missions où le télétravail est faisable ou non</li> <li>2. Organiser du télétravail par vagues via des « <b>profils pilotes</b> », <b>à travers tous les services</b>. Par ex. : profil agent de projet, profil administratif... → projet pilote par profil adapté au télétravail plutôt que projet pilote par services.</li> </ol>
<b>Intérêt ou demande pour le télétravail</b>	Il y a quelques demandes et des réflexions, pour pouvoir travailler au calme. La personne motivée télétravaille déjà de manière officieuse (travail non comptabilisé).	Intéresse au moins 20% des agents de son département. Il y a des réflexions favorables au télétravail, pour une question de confort. Les personnes non intéressées préfèrent garder leur routine.

## 2. Réponses des agents (9 répondants)

	Répondant 1	Répondant 2	Répondant 3
<b>Conditions de travail actuelles</b>	<p>Travaille sur un <b>plateau de 20 personnes</b>. Doit travailler dans l'<b>urgence</b>, sont en <b>permanence sous stress</b>, n'ont jamais le temps de réfléchir à un dossier.</p> <p><b>Conciliation vie privée / vie professionnelle facile</b> à gérer car horaire flexible et la hiérarchie respecte les congés, ne les annule pas.</p> <p>Sa <b>fonction ne lui permet pas d'accéder aux postes par promotion</b>, doit passer des examens comme si était externe à l'administration.</p>	<p>Travaille dans un <b>environnement calme</b> car n'est pas sur un plateau, ne sont que 2 dans un bureau.</p> <p>Mais sait que beaucoup de personnes se plaignent des interruptions et du bruit depuis qu'ils travaillent sur un plateau. Peut même engendrer des conflits.</p>	<p>Travaille en <b>open space</b>, le <b>bruit est parfois gênant mais doit peu rédiger</b>, doit rarement se concentrer ou le fait le soir à domicile mais son travail reste <b>équilibre pour sa vie de famille</b>. Passe du temps sur le terrain, n'est pas toujours au bureau.</p> <p>La moitié des dossiers amène du <b>stress</b> car sont des <b>demandes urgentes, imprévues</b> à traiter en plus des tâches prévues ce jour-là.</p> <p>Travaille en <b>horaire flexible</b> mais sa hiérarchie juge les personnes qui arrivent après ou partent avant elle.</p>
<b>Conception de l'organisation du télétravail</b>	<p>Définir un nombre maximal de jours. Préfère du <b>télétravail régulier avec un jour défini</b> pour l'organisation du service, bien que du télétravail <b>non programmé</b> peut être <b>accordé</b> pour <b>raisons exceptionnelles</b> : maladies, intempéries – Il doit être <b>volontaire</b> – Doit être cadré, ne n'est pas accessible à tous : convient aux <b>administratifs</b> et <b>gestionnaires de dossiers</b>, au <b>contact limité avec les citoyens</b> – Autre critère d'accès : avoir <b>au moins une évaluation positive</b> – Evaluer le travail par <b>MBO</b> et faire <b>confiance</b>, pas de pointage. Journée de 7h12 ou 7h36 – Etre <b>joignable</b> dans certaines tranches horaires : 10h-12h/ 14h-16h, en cas d'urgence – Il faut du <b>matériel informatique</b> et une <b>numérisation</b> des documents.</p>	<p><b>1 jour / semaine</b> selon les besoin du service, des missions – <b>Appelable</b> en cas d'urgence uniquement mais <b>rester disponible</b> en cas d'imprévus (maladies, absences) qu'en cas d'urgence – Cadre <b>formel</b> pour une meilleure organisation – Sur base <b>volontaire</b> – Télétravail convient aux <b>tâches</b> qui <b>demandent</b> de la <b>concentration</b>, de la réflexion, avancer sur des <b>dossiers, encadrement → travail de bureau</b>. Ne <b>convient pas</b> : missions sur le <b>terrain, contacts</b> avec les <b>citoyens</b>, traitement de <b>documents papiers</b> – Evaluation par <b>MBO</b> – <b>Fournir PC</b> performant, programmes, accès à distance sécurisé aux données sensibles, une imprimante si besoin.</p>	<p><b>1 jour / semaine</b> mais jour précis <b>difficile à planifier</b> à cause des demandes <b>imprévisibles</b> des autres services – Dans un cadre <b>formel</b>, sur base <b>volontaire</b>. Offrir le télétravail comme une <b>récompense après 2 ou 3 ans d'évaluations positives</b> sans grosses erreurs – Convient aux <b>tâches répétitives, quantifiables, bureautiques</b>, de <b>rédaction</b> ou aux fonctions d'<b>encadrement</b>. Ne <b>convient pas</b> au travail <b>collaboratif</b> ; de <b>terrain</b> ou en <b>contact avec le citoyen</b> – Pas de pointage, évaluer par <b>MBO si quantifiables, sinon surveillance</b> de la <b>connexion</b> – Fournir : <b>laptop</b>, connexion internet et GSM – La personne ne <b>doit pas être joignable ni rappelable</b> au bureau à cause du manque d'organisation de la hiérarchie.</p>

	Répondant 1	Répondant 2	Répondant 3
<b>Avantages du télétravail</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aide à pallier à certains événements de la vie privée, à mieux <b>concilier vie familiale et vie professionnelle</b>.</li> <li>• L'agent <b>se sent mieux</b> → est plus proactif, plus <b>productif</b>, plus <b>satisfait</b> et plus <b>motivé</b> → <b>rétenion</b> d'agents.</li> <li>• <b>Economies de trajet</b> pour les personnes qui habitent loin (la commune ne rembourse pas les frais de déplacement).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• On <b>travaille plus vite</b> chez soi , au <b>calme, sans interruption</b> → meilleure concentration, gain de <b>productivité</b>, le travail aboutit.</li> <li>• Travail de <b>meilleure qualité</b></li> <li>• <b>Gain de temps, économies de carburant</b> et <b>diminution du stress</b> pour les agents qui habitent loin.</li> <li>• Permet du <b>repos</b>.</li> <li>• Etre chez soi permet d'être plus « relax », c'est plus <b>confortable</b>.</li> <li>• Amélioration du <b>bien-être</b>, moins de pression.</li> <li>• Pourrait <b>désamorcer</b> la pression liée à certains <b>conflits</b> sur le lieu de travail mais ne les règlera pas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Permettrait à certains de <b>s'isoler de l'open space</b> pour se concentrer, ne pas être interrompus → gain de <b>productivité</b>.</li> <li>• <b>Moins de temps</b> consacré aux <b>trajets</b> → meilleur <b>équilibre vie familiale / vie professionnelle</b>, gain de temps de travail, <b>diminution du stress</b>.</li> <li>• <b>Meilleure qualité</b> de travail car le manque de contrôle amène de la rigueur</li> <li>• Pour l'administration : <b>diminution des coûts d'infrastructure</b>, électricité, chauffage, eau...</li> <li>• <b>Economie de carburant</b> (frais de déplacement non remboursés)</li> <li>• <b>Connexion internet payée</b> par l'employeur.</li> </ul>
<b>Inconvénients du télétravail</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Risque</b> que l'agent ne <b>travaille pas</b> → risque de <b>rupture de confiance</b></li> <li>• Risque de <b>coûts élevés pour l'administration</b> : matériel, sécurisation des mails et logiciels accessibles à distance</li> <li>• Si télétravail <b>trop fréquent</b> : risque de <b>perte de lien social</b>, perte <b>d'implication</b>, d'appartenance à l'équipe, à l'administration → risque de <b>dépats</b> → il faut un nombre de jours maximum</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Chez soi, on n'a peut-être <b>pas le confort ergonomique et technologique</b> du lieu de travail</li> <li>• <b>Ressenti d'inégalité</b> de la part d'agents qui n'auront pas accès au télétravail</li> <li>• <b>Perte de contact social</b> avec les collègues</li> <li>• <b>Gestion / organisation plus difficile</b> des <b>imprévus</b> (maladies, absences, congés)</li> <li>• Risque de <b>confusion vie privée / vie professionnelle</b> et <b>augmentation</b> du temps de travail sur les temps de vie privée</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Risque d'<b>handicaper</b> les <b>collègues</b> d'autres services qui ont une demande / urgence et ne savent pas qu'il est en télétravail</li> <li>• Si le <b>télétravailleur manque d'initiative</b>, risque de ne pas en faire plus que ce qui lui est demandé</li> <li>• Risque de <b>ne plus</b> pouvoir <b>séparer travail et vie privée</b></li> <li>• Risque de <b>ne pas disposer de tous les outils à domicile</b></li> </ul>

	Répondant 1	Répondant 2	Répondant 3
<b>Obstacles à la mise en œuvre du télétravail à la Ville et au CPAS de La Louvière</b>	Le <b>politique</b> est <b>un peu frileux</b> , ne s'est pas trop avancé sur le télétravail dans le PST – L' <b>administration</b> est <b>divisée</b> : <b>une partie</b> fait <b>confiance</b> , l' <b>autre</b> , notamment le <b>Collège</b> , veut un minimum de <b>contrôle</b> , acceptera difficilement le non pointage – Le <b>manque de moyens</b> peut favoriser le « travail à domicile » au détriment du télétravail – <b>Méfiance des agents</b> qui se demanderont ce qu'ils devront fournir en contrepartie du télétravail – <b>Pyramide des âges inversée</b> : beaucoup de plus de 50 ans, ne sont pas axés technologie et viennent travailler pour le contact social.	Comme à chaque changement, il y aura de la <b>méfiance</b> . Il va falloir un temps d'adaptation.  Le <b>sentiment d'inégalité</b> pourrait freiner la mise en place du télétravail  Les <b>moyens techniques d'accès à distance</b> à certaines bases de données pourraient être un obstacle,	<b>Manque de moyens</b> pour <b>fournir</b> le <b>matériel</b> – <b>Système informatique</b> actuel <b>pas assez performant</b> – Les managers ne savent plus combien de temps prend la réalisation d'une tâche par leurs agents → <b>définition d'objectifs</b> serait <b>difficile</b> – <b>Manque de profils fiables</b> dans l'administration pour télétravailler – <b>Manque de soutien</b> de la <b>hiérarchie</b> de son <b>département</b> car les congés parentaux et les 4/5èmes y sont mal vus et parfois non respectés – <b>Mauvaise organisation de sa hiérarchie</b> , devrait apprendre à prioriser les demandes, les urgences, mieux planifier le travail annuel.
<b>Mise en œuvre du télétravail à la Ville et au CPAS de La Louvière</b>	<b>Travailler avec</b> chaque <b>responsable</b> sur les <b>profils adaptés</b> au télétravail – Mener une <b>étude</b> pour bien <b>communiquer</b> , répondre aux questions, argumenter pour calmer craintes et frustrations – Il faut le <b>soutien de la hiérarchie</b> et qu'elle <b>assume</b> sa part de <b>responsabilité</b> (détermination des profils) – Communiquer sur les objectifs, expliquer que le but est la <b>confiance</b> et non rendre des comptes – Une fois reçu l' <b>accord du Collège</b> : <b>projet test</b> dans 3 services + <b>séances d'information</b> dans chaque département, transparence - Pas de formation, plutôt des lignes de conduite ou une <b>charte de télétravail</b> à signer, pour cadrer le télétravail.	Bien <b>communiquer</b> sur <b>ce qu'implique la journée de télétravail, règlement</b> clair.  Après, <b>demander avis</b> des collaborateurs sur les <b>avantages</b> et les <b>inconvenients</b> du télétravail.  Des <b>formations</b> sur la façon de s'organiser peuvent être utiles.  Il faut <b>travailler avec ceux qui n'auront pas accès au télétravail</b> pour faire en sorte que tous les agents soient égaux.	Bien <b>définir</b> les <b>tâches</b> , les <b>objectifs</b> , connaître la <b>personnalité</b> de l'agent (prise d'initiative).  <b>Conscientiser</b> le plus haut niveau de <b>hiérarchie de son département</b> des <b>atouts du télétravail</b> , les convaincre d'adopter une autre façon de travailler pour que le télétravail soit possible.  <b>Implanter</b> le télétravail <b>en partant de l'étage le plus haut</b> car est le <b>plus éloigné du citoyen</b> .  <b>Phase test de 6 mois</b> dans l'ensemble des services pour évaluer les avantages et inconvenients.
<b>Intérêt ou demande pour le télétravail</b>	Il y a une <b>demande mais agents parfois frileux</b> car ont peur de ce que va impliquer le télétravail en contrepartie.	L' <b>avis général</b> est <b>positif</b> . Idée en train de germer. Est <b>personnellement partante</b> pour un projet test.	<b>Ne serait pas très demandeur pour l'instant</b> et ne le voit pas mis en place dans son département

	Répondant 4	Répondant 5	Répondant 6
<b>Conditions de travail actuelles</b>	<p>Travaille dans un <b>bureau de 4 personnes</b>, il n'y a <b>pas vraiment de bruit, pas de problème de concentration</b>. Charge de travail <b>difficilement prévisible</b> d'une semaine à l'autre.</p> <p><b>Pas de stress</b> dans son service actuel car ne doit plus travailler dans l'urgence.</p> <p><b>Bonne conciliation vie privée / vie professionnelle</b> car <b>horaires flexibles</b> et n'habite pas loin.</p> <p>Possibilité de muter vers un autre service ou passer un examen pour évoluer → <b>possibilité de développement</b>.</p>	<p><b>3 services</b> ont été <b>regroupés</b> dans un même <b>bureau paysager</b> depuis l'emménagement dans la nouvelle Cité Administrative, l'environnement de travail est donc <b>beaucoup plus bruyant</b> et manque d'intimité car les réunions se font dans le bureau. Mais <b>communication plus facile</b>.</p> <p>Travaille <b>parfois à l'extérieur</b>.</p> <p>Travaille en <b>horaire flexible</b> donc a encore du <b>temps pour d'autres activités</b> en dehors du travail. Moins le cas de sa responsable.</p> <p>Son travail est <b>stressant par moments</b> car doivent travailler dans l'<b>urgence</b> pour d'autres services, ce qui rend aussi son travail <b>imprévisible</b>, il faut souvent revoir l'organisation.</p>	<p>Travaille en <b>bureau isolé</b> avec 3 collègues, leur permet de <b>mieux se concentrer</b> qu'à l'époque où ils travaillaient en open space avec d'autres services. Ont été isolés car leur travail demande de la concentration. Mais restent <b>souvent interrompus</b> par des coups de fil ou des collègues.</p> <p>Son travail demande de la <b>rigueur</b>, ce qui <b>peut être stressant</b> et doit travailler dans l'<b>urgence à certaines périodes</b>. Les <b>interruptions</b> sont aussi stressantes.</p> <p><b>Horaire flexible</b> donc <b>équilibre</b> entre travail et vie familiale.</p> <p>Les <b>opportunités de développement existent</b>, on peut changer horizontalement ou verticalement en passant des examens quand un poste se libère.</p>
<b>Conception de l'organisation du travail</b>	<p>La fréquence dépend des missions. Se verrait télétravailler <b>½ jour / semaine maximum</b> et veiller à la continuité du service - Cadre <b>formel</b> avec <b>jour fixe</b> pour meilleure organisation et <b>critères objectifs</b> pour éviter les injustices. Peut être informel dans petite équipe – Sur base <b>volontaire</b> – Le télétravail est adapté aux missions <b>administratives numérisées, sans contact</b> avec le <b>citoyen</b>. Ne <b>convient pas</b> aux <b>services population, nettoyage</b> – Contrôler par du <b>MBO</b>, pas de pointeuse <b>et</b> contrôler <b>un peu par le système informatique</b> – <b>Fournir PC portable</b>, licences, programmes, accès à distance. Son PC privé : pas assez sécurisé ni performant.</p>	<p><b>½ journée en après-midi</b> car <b>difficile de planifier</b> un jour à cause des demandes et urgences reçues le matin – Arrangement <b>informel</b>, selon les demandes, car aucune journée ne se ressemble. Jour fixe impossible – Le télétravail serait possible pour des <b>tâches rédactionnelles et sur internet</b>. Serait <b>compliqué pour les tâches administratives</b> à cause du <b>manque d'accès aux données via le serveur</b> – <b>Evaluation par objectifs</b> mais garder la <b>pointeuse</b> car incontournable dans ce système formel – <b>Fournir le matériel</b> uniquement <b>si obsolète</b> à domicile.</p>	<p>Télétravail régulier <b>1 jour / semaine. 2 jours maximum</b> sinon perte de contacts sociaux – Dans un cadre <b>formel</b> pour l'organisation du service (facile car travail prévisible) – Télétravail ne doit <b>pas être une obligation</b> – Adapté aux <b>fonctions</b> où l'on travaille <b>sur ordinateur</b>, exigeant <b>plus de concentration</b>. <b>Moins adapté</b> aux fonctions nécessitant un support <b>papier</b>, des <b>échanges d'informations</b> ou un <b>contact</b> avec le <b>public</b> – <b>Evaluer par objectifs</b> mais garder le <b>pointage</b> pour éviter les abus – Fournir accès au programme CPAS 2000 et <b>accès sécurisé</b> aux données sinon télétravail impossible – Ne doit <b>pas nuire</b> à la <b>continuité du service</b> au public</p>

	Répondant 4	Répondant 5	Répondant 6
<b>Avantages du télétravail</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Forte amélioration du <b>bien-être</b> pour les <b>agents qui habitent très loin</b></li> <li>• Egalement un <b>bien-être</b> pour les <b>personnes qui travaillent en plateau</b> et ont besoin de <b>s'isoler</b>, se <b>concentrer</b>, être <b>au calme</b>.</li> <li>• Le télétravail aide au bien-être avant tout.</li> <li>• <b>Gain de productivité</b> car l'agent n'est plus dérangé, mais il ne faut être dérangé par l'environnement domestique.</li> <li>• <b>Organisation du travail flexible</b>, ce qui compte est l'objectif atteint.</li> <li>• Plus de <b>liberté chez soi</b> qu'au bureau</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Etre dans un <b>contexte plus familial</b>, personnel, moins formel, on aménage son espace de travail comme on le veut → augmentation du <b>bien-être</b></li> <li>• Etre au <b>calme, sans être</b> tout le temps <b>interrompu</b> → favorise la <b>concentration</b></li> <li>• Gain de <b>productivité</b> et <b>meilleure qualité</b>, ce qui serait aussi un avantage pour l'employeur</li> <li>• On est chez soi donc forte <b>diminution du stress</b></li> <li>• Meilleure <b>équilibre vie privée / vie professionnelle</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Décrocher un peu du milieu professionnel</b>, passer plus de temps dans un milieu plus familial, plus relaxant</li> <li>• <b>Diminution du stress</b></li> <li>• <b>Moins d'interruptions</b></li> <li>• Garder de côté le travail qui demande plus de <b>concentration</b></li> <li>• Serait <b>plus productive</b></li> <li>• <b>Organisation libre</b> de son travail → meilleure <b>conciliation vie familiale et travail</b></li> </ul>
<b>Inconvénients du télétravail</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Sentiment d'injustice</b> de la part de ceux qui ne pourraient pas télétravailler à cause de leurs fonctions alors qu'ils viennent peut-être de loin → nécessité d'une bonne communication, bien expliquer en quoi leurs métiers ne permettent pas le télétravail</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Ne pas avoir un accès complet à l'ensemble des données</b> nécessaires mais devrait bientôt devenir possible, auront probablement l'accès au serveur de données à distance (pas encore le cas maintenant)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Si fréquence de télétravail trop élevée : perte de contacts sociaux</b> au sein de l'équipe → risque de <b>perte de cohésion d'équipe</b></li> <li>• <b>Echange d'informations plus difficile</b></li> <li>• <b>Absence d'accès informatique</b> à certains dossiers non numérisés</li> </ul>

	Répondant 4	Répondant 5	Répondant 6
<b>Obstacles à la mise en œuvre du télétravail à la Ville et au CPAS de La Louvière</b>	<p>La partie la plus difficile sera <b>tout le travail administratif préalable</b>: mise sur papier de toutes les modalités du télétravail (jour fixe ou flexible, la fréquence, quelles fonctions...). Après cela, la mise en pratique est faisable, il suffit d'organiser son travail.</p> <p>Sa <b>hiérarchie</b> est <b>favorable</b> au télétravail car télétravaille déjà en quelque sorte → <b>pas un obstacle</b></p>	<p>La <b>technologie actuelle</b> de l'administration ne permettrait pas le télétravail : pas d'accès au serveur à distance, par exemple <b>mais va se développer</b> → le télétravail sera <b>possible dans quelques années</b>.</p> <p>Son service nécessite encore une présence physique à cause des <b>demandes imprévisibles</b>.</p> <p>Sa <b>chef</b> serait <b>favorable</b> au télétravail → <b>pas un obstacle</b></p>	<p>Télétravail <b>impossible</b> si le système <b>informatique</b> ne <b>permet pas l'accès à distance</b></p> <p>La <b>mise en péril du service au citoyen</b> mais les <b>équipes</b> sont normalement <b>assez grandes pour organiser</b> des <b>tournantes</b> et assurer une continuité du service → ne devrait <b>pas être un obstacle</b></p> <p>Ses <b>chefs</b> sont <b>favorables</b> au télétravail pour leurs agents → <b>pas un obstacle</b></p>
<b>Mise en œuvre du télétravail à la Ville et au CPAS de La Louvière</b>	<p>Analyser, aller dans tous les services, <b>discuter avec tous les responsables</b> des <b>fonctions</b> qui conviennent au télétravail.</p> <p><b>Une fois le télétravail autorisé</b> dans l'administration, ce sera à <b>chaque responsable</b> de l'analyser et de la <b>mettre en application</b> : voir qui est volontaire, répondre aux questions des employés.</p> <p><b>Communiquer et expliquer objectivement</b> pour éviter le sentiment d'injustice. <b>Séance d'information</b>.</p> <p>Passer par un <b>projet pilote</b> dans quelques services juste pour vérifier que l'informatique fonctionne.</p>	<p><b>Mobiliser le service informatique</b> pour avoir <b>accès aux données à distance</b> car seule une partie des outils est accessible pour l'instant.</p> <p><b>Standardiser le parc informatique</b>, ce qui va prendre du temps.</p> <p><b>Projet pilote</b> pour tout tester</p> <p><b>Séance d'information</b> ou petite formation explicative.</p>	<p>Un <b>projet pilote</b> est nécessaire pour <b>déterminer les points à améliorer</b>, mais ce projet ne devrait <b>pas servir à annuler la mise en place du télétravail</b>, juste à améliorer les points négatifs. Et ne devrait pas durer trop longtemps, juste un petit laps de temps. Le but est que le télétravail soit directement fonctionnel une fois mis en place à grande échelle.</p> <p>Une <b>séance d'information</b> serait nécessaire pour que les agents comprennent ce qu'il y a derrière le terme « télétravail ».</p> <p>Et <b>outil informatique disponible à distance</b></p>
<b>Intérêt ou demande pour le télétravail</b>	<p>N'en voit pas d'utilité personnelle, ne <b>perçoit pas de demande ni d'intérêt</b> car beaucoup habitent à proximité et ont tous un <b>horaire flexible</b>. Mais <b>une fois d'application</b>, sait que les <b>agents vont solliciter le télétravail</b>.</p>	<p>Ne <b>perçoit pas vraiment d'intérêt</b> parmi ses collègues mais serait <b>personnellement intéressé</b> car utilise des outils pouvant être directement utilisés en ligne.</p>	<p><b>Voudrait télétravailler et plusieurs de ses collègues seraient intéressés</b>, en discutent de plus en plus. Avait assisté au midi-débat sur le télétravail, l'avait trouvé intéressant.</p>

	Répondant 7	Répondant 8	Répondant 9
<b>Conditions de travail actuelles</b>	<p>Travaille dans un <b>open space de 20 personnes</b>. Sont <b>beaucoup</b> dérangés par le <b>bruit</b>, le téléphone, les collègues d'autres services → <b>concentration difficile</b>.</p> <p>Le travail n'est pas très fluide car il y a beaucoup de <b>procédures</b> assez lourdes à suivre.</p> <p>L'<b>horaire</b> de travail <b>flexible</b> (7h30-9h / 16h-18h) permet d'avoir un <b>équilibre vie privée / vie professionnelle</b>.</p> <p>Il y a des <b>possibilités de développement</b> si l'on <b>montre</b> que l'on <b>veut évoluer</b>. Va bientôt changer de poste, évoluer horizontalement. Evoluer verticalement demande plus de procédures.</p>	<p>Ne travaille <b>pas en plateau</b>, sont 3 dans le bureau, peut se concentrer. N'est de toute façon <b>pas dérangée par le bruit car</b> c'est un <b>travail très collaboratif</b>, d'équipe.</p> <p>L'<b>horaire flexible</b> est <b>idéal</b> pour aller chercher ses enfants et avoir une vie active après.</p> <p>Se sent épanouie dans son travail et a des <b>chefs très compréhensifs</b>.</p> <p>Ne cherche pas à changer de service, même si les possibilités existent.</p>	<p>Travaille en <b>bureau isolé</b> avec 3 collègues <b>car leur travail demande</b> de la <b>concentration</b>. Sont à côté d'un open space. Peuvent fermer la porte quand il y a trop de bruit venant de l'open space.</p> <p><b>Certaines périodes</b> sont <b>stressantes</b> mais son travail ne l'est pas en tant que tel car il peut gérer lui-même son temps de travail.</p> <p><b>Habite près</b> de son lieu de travail, ce qui lui <b>permet de concilier vie privée, familiale et vie professionnelle</b>. C'est équilibré.</p>
<b>Conception de l'organisation du télétravail</b>	<p>La <b>fréquence</b> va dépendre des <b>services</b>. Personnellement : <b>1 jour / semaine</b> pour travailler <b>au calme</b> – Il faut une <b>base légale, formelle</b> pour éviter les abus <b>mais prévoir</b> de la <b>flexibilité</b> : un nombre de jours minimum et maximum, quelles missions applicables, définir les matières entre l'agent et son chef – Envisageable pour les <b>services administratifs bureautiques</b>. <b>Pas possible pour les dossiers papiers ou contact avec le public</b> – Avoir <b>accès</b> à tous les <b>programmes</b> et aux <b>documents</b> à distance depuis <b>PC privé</b> sinon télétravail impossible.</p>	<p><b>1 ou 2 jours maximum par semaine</b> car travaille beaucoup en équipe et encore beaucoup de papiers, mais serait <b>possible pour la partie administrative</b> et pour les <b>fonctions d'encadrement</b> (responsables seraient moins interrompus) – Le télétravail <b>ne convient pas aux services en contact direct</b> avec le <b>citoyen</b> (population, urbanisme) – Arrangement <b>formel</b> mais avec de la <b>souplesse</b>, pour pouvoir s'organiser – <b>Contrôler par objectifs</b>, pointeuse inutile, ne prouve rien – Il faut encore <b>améliorer le service informatique</b> pour permettre le télétravail.</p>	<p>Pourrait <b>regrouper toutes ses tâches sur ordinateur en 1 jour de télétravail par semaine</b>. Ne serait <b>pas réalisable</b> pour des tâches demandant beaucoup de <b>documents papiers</b> ou des <b>échanges d'informations</b> – Télétravail <b>possible pour des tâches administratives</b>, qui demandent de la <b>concentration</b> mais qui <b>ne nécessitent pas des données confidentielles</b> car sécurisation pas encore au point – Arrangement <b>informel</b> : ne pas prévoir de jours de télétravail pour permettre plus de souplesse à certaines périodes où on a besoin de plus de monde au bureau – <b>Pas obligatoire de lui fournir un PC portable ni d'intervenir</b> dans les <b>frais</b> mais doit avoir le programme CPAS 2000 sinon ne peut pas travailler.</p>

	Répondant 7	Répondant 8	Répondant 9
<b>Avantages du télétravail</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Permet d'effectuer au <b>calme</b> du travail qui demande plus de <b>concentration</b>, d'être <b>plus rapide</b></li> <li>• <b>Avantageux</b> pour les personnes qui <b>habitent loin</b></li> <li>• Flexibilité → <b>liberté d'organiser</b> sa <b>journalée de travail</b> et la <b>concilier</b> avec sa <b>vie privée</b></li> <li>• <b>Economies de carburant</b> car frais de déplacement non remboursés</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Avantageux</b> pour la personne qui <b>habite loin, évite le stress des trajets</b></li> <li>• <b>Sans les interruptions</b> constantes, permettrait de mieux <b>se concentrer, produire plus</b> et de <b>meilleure qualité</b>.</li> <li>• <b>Organiser sa journée</b> de travail autrement.</li> <li>• Peut être <b>avantageux</b> pour les <b>personnes qui ne s'entendent pas mais doivent travailler ensemble</b>. Ou pour les personnes qui n'aiment pas travailler en groupe.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Gain de temps</b> car on ne fait plus les <b>trajets</b></li> <li>• <b>Meilleure concentration</b> → travail de <b>meilleure qualité</b>, ce qui serait avantageux pour l'administration</li> <li>• <b>Désengorge le trafic</b>, libère des places de parking</li> <li>• Impact <b>positif</b> sur l'<b>écologie</b></li> <li>• Travailler un peu <b>plus au calme</b>, surtout pour les agents qui travaillent en plateau</li> <li>• <b>Eviter des frais de garderie</b> aux parents</li> <li>• Meilleure <b>conciliation vie familiale / vie professionnelle</b></li> </ul>
<b>Inconvénients du télétravail</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Si trop fréquent</b> : rend les <b>échanges d'informations difficiles</b></li> <li>• Sait par expérience (d'un autre emploi) que c'est un peu solitaire <b>au début, sentiment d'isolement</b></li> <li>• Inconvénient pour l'employeur : <b>perte du contrôle</b></li> <li>• <b>Perte de contact</b> avec les <b>collègues</b> → le télétravail <b>déshumanise</b> un peu le travail, il faut trouver un équilibre</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• On <b>ramène du travail chez soi</b> alors qu'a déjà eu dû apprendre à se déconnecter, a peur que cela recommence avec le télétravail → <b>risque d'augmentation du stress</b></li> <li>• <b>Nuirait à la cohésion d'équipe</b> et aux <b>échanges d'informations</b></li> <li>• <b>Perte de contact social</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• On est <b>un peu isolé</b> des collègues, ce qui ne <b>permet pas les échanges informels d'information</b> → risque de <b>résoudre un problème moins vite</b></li> <li>• <b>Perte de contact social</b>, de relations avec les collègues, on participe moins à la vie associative</li> <li>• <b>Sécurité des données</b></li> </ul>

	Répondant 7	Répondant 8	Répondant 9
<b>Obstacles à la mise en œuvre du télétravail à la Ville et au CPAS de La Louvière</b>	/	Se demande si le <b>service informatique</b> est capable de gérer le télétravail, s'ils sont formés à ça, a des doutes. <b>Ne permet pas le télétravail actuellement.</b> <b>Ne pense pas que l'administration ou ses chefs</b> seraient fermés au télétravail.	<b>Manque d'accès sécurisé aux données</b> et ne pas avoir le logiciel CPAS 2000 rendrait le télétravail impossible.
<b>Mise en œuvre du télétravail à la Ville et au CPAS de La Louvière</b>	<b>Projet pilote de 6 mois</b> dans un service. Suivi du <b>rapport aux autorités</b> : les avantages, les inconvénients. Ensuite, <b>étendre</b> à toute l'administration. Il y aurait une <b>note de service</b> sur le télétravail (une feuille serait ajoutée à la fiche de paie) <b>pour informer</b> tout le personnel ou mail général du service <b>Communication.</b> Prévoir des <b>journées de réunions de sensibilisation</b> auxquelles les agents sont libres d'assister. Présenter avantages, inconvénients, droits et obligations de l'agent, qui peut télétravailler ou non. Ce sera à <b>chaque chef</b> de service de rencontrer ses agents et <b>d'analyser qui peut télétravailler ou non</b> , de manière objective et leur <b>expliquer</b> clairement et <b>objectivement</b> pourquoi, bien communiquer. Le télétravail doit être vu comme du travail et non comme un congé ou une injustice.	Avant la mise en place, il faut bien <b>identifier les missions applicables</b> au télétravail, dresser des <b>critères</b> . Voir <b>quelles personnes</b> pourraient télétravailler et pour <b>quelle(s) tâche(s)</b> .  Commencer par un <b>projet pilote</b> dans quelques services. Lancer le télétravail dans tous les services du premier coup serait une catastrophe.  Une <b>séance d'information</b> et des <b>formations</b> pourraient être nécessaires.	Connaître le travail de chacun, établir des <b>descriptifs de fonction</b> pour <b>déterminer quelle mission</b> est <b>applicable</b> ou non au télétravail.  <b>Séance d'information</b> nécessaire.  <b>Formations</b> nécessaires car c'est une nouvelle façon de travailler, ont donc besoin de repères pour s'adapter.
<b>Intérêt ou demande pour le télétravail</b>	<b>Trouve personnellement</b> que c'est <b>intéressant</b> . Mais ses <b>collègues</b> sont <b>sceptiques</b> quant à l' <b>utilité</b> et la <b>faisabilité</b> du télétravail et sont trop <b>habitués</b> à <b>travailler en groupe</b> .	Le <b>télétravail ne lui apporterait rien actuellement</b> mais a des <b>collègues intéressés</b> car viennent de loin. Le télétravail ne se justifie que si l'on habite loin et/ou on est souvent interrompu.	Ses <b>collègues en parlent très peu</b> , sauf au moment du midi-débat. Mais serait <b>personnellement très intéressé</b> par du télétravail

## 3. Réponses des permanents syndicaux (2 répondants)

	<b>Répondant 1</b>
<b>Conception de l'organisation du télétravail</b>	<b>3 jours / semaine maximum</b> , pas nécessairement fixes, organisés selon besoins du service. Rester disponible pour réunions, <b>joignable</b> pour un renseignement mais pas dérangé. <b>Rappelable</b> sur place si besoin. Pour les personnes en <b>contact avec la population : demi-journées</b> – Cadre <b>formel</b> dès le projet pilote (protocole, modification règlement de travail, avenant / modification des statuts) pour éviter les abus et concrétiser le projet. Prévoir modalités en cas d'accident de travail – <b>Tâches bureautiques</b> et <b>administratives</b> sont adaptées au télétravail. Convient aussi aux fonctions d' <b>encadrement</b> même si réunions et restent les personnes de référence. Ne <b>convient pas</b> au personnel d' <b>entretien, ouvrier</b> . Critères objectifs nécessaires – Doit être <b>volontaire</b> , avec accord du responsable – Travailler par <b>objectifs</b> , sans pointeuse – Employeur devrait <b>fournir PC</b> portable, clef USB et forfait de <b>40€/ mois internet + chauffage + électricité</b> .
<b>Avantages du télétravail pour le personnel</b>	Travailler par objectifs permet d' <b>organiser son travail librement</b> – <b>Diminution du stress</b> – Apporte un <b>bien-être</b> supplémentaire → diminuerait les arrêts maladies et risques de burn-out – Agents peut-être <b>plus performants</b> car avanceraient plus vite, seraient moins dérangés, au calme → <b>gain de productivité</b> et travail de <b>meilleure qualité</b> – <b>Meilleure conciliation vie familiale, loisirs et travail</b> – <b>Economies</b> de frais de déplacement – Avantageux pour les personnes en fin de carrière, jeunes parents, personnes malades, <b>évite</b> la prise d'un <b>congé thématique</b> – Permettrait une <b>transition après longue absence</b> .
<b>Inconvénients du télétravail pour le personnel</b>	<b>Investissement pour l'employeur</b> mais contrebalancé par un personnel qui se sent mieux et diminution des arrêts maladies – Souci majeur : on ne peut plus définir le <b>nombre d'heures vraiment prestées</b> or il y a une législation sur le temps de travail – Autre souci majeur : <b>comment contrôler</b> atteinte des <b>objectifs</b> ? – <b>Moins de contacts</b> avec les collègues → <b>moins d'accès aux informations</b> - <b>Augmentation</b> de la <b>facture d'électricité</b> si laissé à la charge de l'employé – <b>Sentiment d'inégalité</b> , jalousies
<b>Obstacles à la mise en place du télétravail</b>	Le <b>manque de moyens financiers des services publics</b> va croissant, et malgré le soutien de certains chefs, le Collège et le Directeur Général pourraient refuser à cause du budget – Ne sait pas si la <b>sécurisation de l'informatique</b> est fiable à 100% - Si <b>l'employeur n'intervient pas</b> dans les <b>frais</b> , peut être un frein même si certains se contenteraient de travailler sur PC privé – Craint un refus du télétravail à cause du <b>sentiment d'injustice</b>
<b>Mise en œuvre du télétravail</b>	<b>Négociations</b> et <b>concertations</b> avec les <b>syndicats</b> et l'inscrire dans un avis ou protocole, discussion franche. Le <b>syndicat doit convaincre</b> le <b>Collège</b> et le Directeur Général des avantages du télétravail malgré le matériel à fournir – <b>Prévoir l'évaluation des objectifs et une compensation</b> si le télétravailleur dépasse les 7h36 de travail – Prévoir un <b>système d'information</b> dans chaque service pour assurer la <b>bonne transmission</b> des informations <b>aux télétravailleurs</b> – <b>Varié le travail du personnel en contact avec le public</b> pour diminuer le sentiment d'inégalité – Il faut <b>aller dans</b> tous les <b>services concernés</b> et <b>informer honnêtement</b> le personnel. Peut être suivi d'une Assemblée Générale de l'organisation syndicale – <b>Projet pilote</b> et communication des résultats avec <b>possibilité d'abandon</b> du télétravail – Une journée de <b>formation</b> au télétravail est envisageable pour les <b>télétravailleurs ET leurs collègues</b>
<b>Intérêt perçu pour le télétravail</b>	Il y a déjà du « télétravail » officieux. Le syndicat n'a reçu que <b>2 ou 3 demandes</b> formelles pour l'instant mais ces personnes disent que le télétravail est impossible. Les <b>travailleurs n'en parlent pas beaucoup</b> .

<b>Répondant 2</b>	
<b>Conception de l'organisation du télétravail</b>	<p><b>Pas de télétravail pendant les grèves</b> sinon casse le mouvement syndical – Fréquence de télétravail &lt; <b>100% du temps</b>, bien que serait possible pour ceux qui habitent loin – Doit être <b>négocié avec syndicats</b> et protocole d'accord inscrit dans le règlement de travail avec accord de toutes les parties – Le télétravail convient au <b>travail de bureau</b>, n'est donc <b>pas pour les ouvriers, nettoyeuses</b>. Même les <b>assistants sociaux pourraient télétravailler quand ne sont pas au guichet</b> (tâches bureautiques). <b>Convient aux chefs de service</b>, télétravail serait même plus facile en montant dans les grades → barrière au télétravail : contact avec le public, réunions et tâches autres que du travail de bureau – <b>Evaluation par objectifs quantifiables</b> ou <b>par projet</b>, pas de pointage – Il faut numériser tous les documents, fournir un <b>portable</b> (responsables en ont déjà) OU intervenir dans les frais, compensation pour l'usure du matériel personnel et fournir protection anti-virus. <b>Ne doit rien coûter à l'employé</b>. Employeur doit aussi <b>intervenir dans frais de chauffage, électricité, et aménagement du bureau</b> – Prévoir modalités pour <b>accidents de travail</b> et maladies – <b>Volontaire</b>.</p>
<b>Avantages du télétravail pour le personnel</b>	<p>Veiller à ce que le télétravail ne profite pas qu'à l'employeur mais aussi au travailleur – <b>Diminution des trajets</b> pour le personnel qui <b>habite loin</b> et <b>économies de frais de déplacement</b> (car non remboursés) – <b>Equilibre vie familiale / vie professionnelle</b> – Chez soi, est <b>au calme, moins interrompu</b>, surtout si on travaille en paysager, on est plus libre chez soi → Amélioration du <b>bien-être</b> → <b>Gain de productivité</b> – Permet de diminuer les contacts avec les collègues avec qui on ne s'entend pas – <b>Economies pour l'employeur</b> : bureaux partagés, ne devrait plus construire de nouveaux bâtiments.</p>
<b>Inconvénients du télétravail pour le personnel</b>	<p>S'assurer qu'en définissant les objectifs, les chefs de service ne mettent pas la pression sur les agents – <b>Si le télétravail est trop intense : perte de lien social</b> même si on peut construire son lien social en dehors de l'entreprise – La perte de lien social risque d'entraîner une <b>perte de cohésion d'équipe</b> et une <b>pette de solidarité</b>, une <b>perte du mouvement syndical</b>, une perte de revendications.</p>
<b>Obstacles à la mise en place du télétravail</b>	<p>Ne voit <b>pas vraiment d'obstacle</b> sauf si <b>l'employeur n'intervient pas dans les frais</b> du télétravail et que c'est un coût pour le travailleur. Dans ce cas, ce sera un refus catégorique par le syndicat – <b>Le budget ne serait même pas un obstacle</b>, le télétravail ne devrait pas coûter cher au Collège, il pourrait même réaliser des économies → ils récupéreront de l'argent malgré les dépenses.</p>
<b>Mise en œuvre du télétravail</b>	<p>Il faut d'abord <b>analyser</b> quel <b>service</b> peut télétravailler, étudier les <b>avantages et inconvénients</b>. Puis <b>concertation</b> avec les syndicats, confrontation des idées, dresser des critères objectifs, arriver à un consensus – Passer par un <b>projet pilote</b> – Le télétravail pourrait <b>d'abord</b> s'appliquer aux <b>responsables</b> hiérarchiques car possèdent déjà un PC portable et télétravaillent déjà officieusement – <b>Etendre ensuite</b> le télétravail aux grades inférieurs – <b>Communication obligatoire</b> : tenir une ou des séances d'information par une assemblée de l'ensemble du <b>personnel concerné</b>. Ensuite, Assemblée Générale de l'organisation syndicale adressée aux affiliés concernés → sans les ouvriers ou techniciennes de surface car risquent de voter contre – Organiser des <b>formations</b> – <b>Evaluation des objectifs atteints</b> en entretien individuel entre le responsable et son employé.</p>
<b>Intérêt ou demande pour le télétravail</b>	<p>N'a eu <b>aucune revendication</b> pour mettre en place le télétravail.</p>

Annexe C – Questionnaire de l'enquête en ligne



## 1. Introduction

Bonjour,

Dans le cadre de mon mémoire en Sciences de Gestion à l'UCL Mons, je réalise une étude de faisabilité relative à la mise en place du télétravail à la Ville et au CPAS de La Louvière.

Le télétravail à domicile permet à un travailleur d'exécuter son activité professionnelle depuis son domicile à l'aide des technologies de l'information et de la communication (ordinateur, internet, téléphonie,...).

Le but de cette enquête est de recueillir votre avis sur le télétravail à domicile.

Veuillez répondre le plus sincèrement possible à l'ensemble des questions qui vous sont posées. Vous pouvez interrompre ce sondage à tout moment et le reprendre plus tard, à l'endroit où vous vous êtes arrêté(e).

Vos réponses sont anonymes.

Merci d'avance pour votre participation!



## 2. Questions socio-démographiques

### 1. Vous êtes:

- Un homme
- Une femme

### 2. Quel est votre âge?

- Moins de 30 ans
- Entre 30 et 40 ans
- Entre 41 et 55 ans
- Plus de 55 ans

### 3. Quelle est votre situation familiale?

- Célibataire
- En couple
- Marié(e) / Cohabitation légale
- Veuf(ve)
- Divorcé(e) / Séparé(e)

### 4. Avez-vous des enfants?

- Oui
- Non

### 5. L'un d'eux a-t-il moins de 12 ans?

- Oui
- Non
- Ne s'applique pas

6. Quel est votre niveau de scolarité le plus élevé?

- Primaire
- Secondaire
- Candidature / Bachelier (hautes écoles)
- Candidature / Bachelier (universitaires)
- Licence / Master (universitaires)
- Doctorat
- Autre (veuillez préciser)

7. Quel est votre code postal?



### 3. Mobilité

8. En moyenne, quel est le temps de trajet aller-retour entre votre domicile et votre lieu de travail?

- Moins de 15 minutes
- Entre 15 à 30 minutes
- Entre 30 à 45 minutes
- Entre 45 minutes à 1 heure
- Entre 1 heure et 2 heures
- Plus de 2 heures

9. Quelle distance aller-retour parcourez-vous quotidiennement entre votre domicile et votre lieu de travail?

- Moins de 5 km
- Entre 6 à 15 km
- Entre 16 à 30 km
- Entre 31 à 50 km
- Plus de 50 km

10. Quel est votre mode de déplacement principal pour vous rendre au travail?

- À pied (uniquement)
- Vélo
- Voiture
- Covoiturage
- Transports en commun



## 4. Cadre et organisation du travail

## 11. Quel est votre niveau de fonction?

- Niveau A
- Niveau B
- Niveau C
- Niveau D

## 12. Travaillez-vous en open space / bureau paysager?

- Oui
- Non

## 13. À quelle fréquence s'appliquent les situations suivantes?

	Jamais	Rarement	Souvent	Toujours
Je travaille dans un environnement bruyant	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
J'éprouve des difficultés à me concentrer sur mon travail	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
J'effectue des tâches sur ordinateur: par ex. tâches administratives, dossiers, traitement de texte, tableurs, logiciels de comptabilité, gestion de projet, courrier électronique, informatique, dessin...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Je travaille à l'aide de documents papiers, non numérisés	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Je participe à des réunions d'équipe	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Le contenu de mon travail est prévisible	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Je travaille en contact direct avec les citoyens	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mon travail demande une présence à l'extérieur / sur le terrain, hors du bureau	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mon travail requiert des échanges d'informations avec mes collègues	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>





## 5. Niveau hiérarchique

\* 14. Occupez-vous une fonction à responsabilités? Faites-vous partie de la ligne hiérarchique?

Oui

Non



## 6. Avis sur le télétravail en tant que responsable hiérarchique

Les questions de cette page concernent votre opinion de responsable hiérarchique au sujet du télétravail au sein de vos équipes.

Les questions de la page suivante concerneront votre opinion sur le télétravail en tant que travailleur.

15. En tant que responsable hiérarchique, quels pourraient être les avantages du télétravail au sein de vos équipes? (Plusieurs réponses possibles)

- |  |  |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Gain de productivité  | <input type="checkbox"/> Amélioration du bien-être des travailleurs                |
| <input type="checkbox"/> Travail de meilleure qualité                                  | <input type="checkbox"/> Personnel plus motivé                                     |
| <input type="checkbox"/> Réduction des coûts liés à l'immobilier et à l'infrastructure | <input type="checkbox"/> Réduction de l'empreinte écologique                       |
| <input type="checkbox"/> Réduction des frais généraux                                  | <input type="checkbox"/> Responsabilisation des agents                             |
| <input type="checkbox"/> Repenser la culture organisationnelle                         | <input type="checkbox"/> Gage de modernité pour la Ville et le CPAS de La Louvière |
| <input type="checkbox"/> Attraction de nouveaux profils                                | <input type="checkbox"/> Aucun   |
| <input type="checkbox"/> Rétention du personnel  | <input type="checkbox"/> Le télétravail ne s'applique pas à mon / mes équipe(s)    |
| <input type="checkbox"/> Autre (veuillez préciser)                                     |  |

16. En tant que responsable hiérarchique, quels pourraient être les inconvénients ou défis liés au télétravail au sein de vos équipes? (Plusieurs réponses possibles)

- |   |   |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Diminution du contrôle des travailleurs                    | <input type="checkbox"/> Gestion difficile des imprévus (maladies...)       |
| <input type="checkbox"/> Perte de la cohésion d'équipe                              | <input type="checkbox"/> Image d'une administration éloignée du citoyen     |
| <input type="checkbox"/> Diminution de l'implication                                | <input type="checkbox"/> Socialisation difficile des nouveaux employés      |
| <input type="checkbox"/> Investissements importants                                 | <input type="checkbox"/> Perte du principe d'équité entre les travailleurs  |
| <input type="checkbox"/> Problèmes de coordination et de communication              | <input type="checkbox"/> Sécurité des données                               |
| <input type="checkbox"/> Changement de culture organisationnelle                    | <input type="checkbox"/> Aucun  |
| <input type="checkbox"/> Diminution de la création et du transfert de connaissances | <input type="checkbox"/> Le télétravail ne s'applique à mon / mes équipe(s) |
| <input type="checkbox"/> Autre (veuillez préciser)                                  |   |

17. Comment envisageriez-vous l'évaluation des agents dans le cadre du télétravail à domicile? (Plusieurs réponses possibles)

- Par du management par objectifs
- Par le développement d'une culture de confiance
- Par la surveillance en ligne
- Par du pointage à distance
- Autre (veuillez préciser)

18. Le télétravail devrait faire l'objet d'un arrangement de type:

- Formel et individuel
- Formel et collectif (le télétravail fait l'objet d'accords collectifs)
- Informel
- Je ne sais pas

19. Outre les critères liés à la nature des missions de l'agent, celui-ci devrait-il satisfaire d'autres conditions pour bénéficier du télétravail?

- Oui
- Non
- Le télétravail ne s'applique pas à mon / mes équipe(s)

20. Si oui, quels seraient ces critères supplémentaires? (Plusieurs réponses possibles)

- |   |  |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Aptitude à utiliser les technologies de l'information et de la communication | <input type="checkbox"/> Avoir une bonne gestion du temps                                    |
| <input type="checkbox"/> Avoir au moins une évaluation positive                                       | <input type="checkbox"/> Suivre une formation relative au télétravail                        |
| <input type="checkbox"/> Faire preuve d'autodiscipline  | <input type="checkbox"/> Participer à une séance d'information relative au télétravail       |
| <input type="checkbox"/> Réaliser son travail de manière autonome                                     | <input type="checkbox"/> Montrer une motivation et un intérêt réels pour son travail         |
| <input type="checkbox"/> Savoir communiquer   | <input type="checkbox"/> Avoir de l'expérience au sein de la Ville et du CPAS de La Louvière |
| <input type="checkbox"/> Faire preuve d'initiative  | <input type="checkbox"/> Aucun   |
| <input type="checkbox"/> Etre capable de résoudre les problèmes de manière autonome                   |  |
| <input type="checkbox"/> Autre (veuillez préciser)  |  |

21. Accorderiez-vous le télétravail à vos agents?

- Oui
- Non
- Le télétravail ne s'applique pas à mon / mes équipe(s)

22. Si vous avez répondu "Oui" ou "Non" à la question précédente, veuillez expliquer votre choix:

23. Si vous avez des commentaires supplémentaires, veuillez les indiquer ci-après:



## 7. Avis sur le télétravail en tant que travailleur

Les questions suivantes concernent votre opinion personnelle sur le télétravail en tant que travailleur.

24. Seriez-vous intéressé(e) par le télétravail à domicile?

- Oui  
 Non

25. En tant que travailleur, quels seraient les avantages du télétravail à domicile? (Plusieurs réponses possibles)

- Je serais plus productive  
 Je produirais un travail de meilleure qualité  
 Je serais plus concentré(e)  
 Je serais plus rapide dans la réalisation de mon travail  
 Je pourrais concilier plus facilement mon travail avec mes obligations familiales ou privées  
 Je passerais moins de temps sur les routes  
 Je réaliserais des économies en transport et / ou en carburant  
 Je serais plus détendu(e)  
 Je pourrais organiser mon travail plus sagement  
 Je serais davantage motivé(e) par mon travail  
 Je ressentirais une reconnaissance de la part de mon / mes supérieur(s) hiérarchique(s)  
 J'éprouverais une plus grande satisfaction à l'égard de mon travail  
 Aucun  
 Autre (veuillez préciser)

26. En tant que travailleur, quels pourraient être les inconvénients du télétravail à domicile? (Plusieurs réponses possibles)

- Perte de lien social avec mes collègues
- Sentiment d'isolement
- Echanges d'informations difficiles
- Difficulté à séparer travail et vie privée
- Perte d'opportunités de développement professionnel
- Augmentation de mon temps de travail
- Risque de sentiment d'inégalité entre collègues
- Aucun
- Autre (veuillez préciser)

27. A quelle fréquence souhaiteriez-vous effectuer du télétravail à domicile?

- 1 jour par mois
- 1/2 jour par semaine
- 1 jour par semaine
- 2 jours par semaine
- Plus de 2 jours par semaine
- Aucun
- Autre (veuillez préciser)

28. Parmi les éléments suivants, desquels auriez-vous besoin pour pouvoir télétravailler à domicile? (Plusieurs réponses possibles)

- Ordinateur portable
- Moyens de communication: GSM, téléphone fixe,...
- Accès aux documents numérisés / numérisation des documents papiers
- Accès sécurisé aux données sensibles / confidentielles que je suis amené(e) à traiter dans ma fonction
- Accès aux logiciels
- Imprimante
- Help Desk
- Espace bureau aménagé
- Connexion internet
- Aucun
- Autre (veuillez préciser)

29. Si vous avez des commentaires supplémentaires, veuillez les indiquer ci-après:

Annexe D – Résultats généraux de l'enquête en ligne

## 1. Questions socio-démographiques

### 1. Vous êtes:

Choix de réponses	Réponses	
Un homme	30,56%	66
Une femme	69,44%	150
	<b>Obtenues</b>	<b>216</b>
	<b>Ignoré</b>	<b>1</b>

### 2. Quel est votre âge?

Choix de réponses	Réponses	
Moins de 30 ans	16,67%	36
Entre 30 et 40 ans	35,65%	77
Entre 41 et 55 ans	38,89%	84
Plus de 55 ans	8,80%	19
	<b>Obtenues</b>	<b>216</b>
	<b>Ignoré</b>	<b>1</b>

### 3. Quelle est votre situation familiale?

Choix de réponses	Réponses	
Célibataire	18,43%	40
En couple	27,19%	59
Marié(e) / Cohabitation légale	45,16%	98
Veuf(ve)	0,92%	2
Divorcé(e) / Séparé(e)	8,29%	18
	<b>Obtenues</b>	<b>217</b>
	<b>Ignoré</b>	<b>0</b>

### 4. Avez-vous des enfants?

Choix de réponses	Réponses	
Oui	68,66%	149
Non	31,34%	68
	<b>Obtenues</b>	<b>217</b>
	<b>Ignoré</b>	<b>0</b>

### 5. L'un d'eux a-t-il moins de 12 ans?

Choix de réponses	Réponses	
Oui	35,19%	76
Non	33,80%	73
Ne s'applique pas	31,02%	67
	<b>Obtenues</b>	<b>216</b>
	<b>Ignoré</b>	<b>1</b>

### 6. Quel est votre niveau de scolarité le plus élevé?

Choix de réponses	Réponses	
Primaire	0,92%	2
Secondaire	23,50%	51
Candidature / Bachelier (hautes écoles)	47,00%	102
Candidature / Bachelier (universitaires)	4,15%	9
Licence / Master (universitaires)	21,20%	46
Doctorat	0,46%	1
Autre (veuillez préciser)	2,76%	6
	<b>Obtenues</b>	<b>217</b>
	<b>Ignoré</b>	<b>0</b>

### 7. Code Postal

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
.	.	.	.	.
.	.	.	.	.
.	.	.	.	.
<b>7100</b>	<b>88</b>	<b>40.6</b>	<b>40.9</b>	61.4
<b>7110</b>	<b>41</b>	<b>18.9</b>	<b>19.1</b>	80.5
.	.	.	.	.
.	.	.	.	.
.	.	.	.	.

## 2. Mobilité

**8. En moyenne, quel est le temps de trajet aller-retour entre votre domicile et votre lieu de travail ?**

Choix de réponses	Réponses	
Moins de 15 minutes	36,41%	79
Entre 15 à 30 minutes	35,02%	76
Entre 30 à 45 minutes	17,05%	37
Entre 45 minutes à 1 heure	6,91%	15
Entre 1 heure et 2 heures	3,69%	8
Plus de 2 heures	0,92%	2
	<b>Obtenues</b>	<b>217</b>
	<b>Ignoré</b>	<b>0</b>

**9. Quelle distance aller-retour parcourez-vous quotidiennement entre votre domicile et votre lieu de travail ?**

Choix de réponses	Réponses	
Moins de 5 km	23,72%	51
Entre 6 à 15 km	41,86%	90
Entre 16 à 30 km	16,28%	35
Entre 31 à 50 km	9,30%	20
Plus de 50 km	8,84%	19
	<b>Obtenues</b>	<b>215</b>
	<b>Ignoré</b>	<b>2</b>

**10. Quel est votre mode de déplacement principal pour vous rendre au travail ?**

Choix de réponses	Réponses	
À pied (uniquement)	6,91%	15
Vélo	0,46%	1
Voiture	86,18%	187
Covoiturage	3,69%	8
Transports en commun	2,76%	6
	<b>Obtenues</b>	<b>217</b>
	<b>Ignoré</b>	<b>0</b>

### 3. Cadre et organisation du travail

#### 11. Quel est votre niveau de fonction?

Choix de réponses	Réponses	
Niveau A	26,05%	56
Niveau B	25,58%	55
Niveau C	3,72%	8
Niveau D	44,65%	96
	<b>Obtenues</b>	<b>215</b>
	<b>Ignorée</b>	<b>2</b>

#### 12. Travaillez-vous en open space / bureau paysager ?

Choix de réponses	Réponses	
Oui	50,93%	110
Non	49,07%	106
	<b>Obtenues</b>	<b>216</b>
	<b>Ignoré</b>	<b>1</b>

### 13. A quelle fréquence s'appliquent les situations suivantes ?

	Jamais	Rarement	Souvent	Toujours	Total	Moyenne pondérée
Environnement bruyant	5,07%	33,64%	41,94%	19,35%	217	2,76
Concentration difficile	6,05%	48,37%	38,60%	6,98%	215	2,47
Tâches sur ordinateur	0,92%	1,38%	31,34%	66,36%	217	3,63
Utilisation documents papiers	0,93%	39,35%	45,83%	13,89%	216	2,73
Réunions d'équipe	2,76%	39,17%	48,85%	9,22%	217	2,65
Travail précisible	3,30%	26,42%	61,32%	8,96%	212	2,76
Contact avec les citoyens	29,63%	28,70%	25,00%	16,67%	216	2,29
Sur le terrain / hors bureau	35,65%	31,02%	27,31%	6,02%	216	2,04
Echanges d'informations	0,46%	9,22%	61,75%	28,57%	217	3,18
					<b>Obtenues</b>	<b>217</b>
					<b>Ignoré</b>	<b>0</b>

#### 4. Niveau hiérarchique

##### 14. Occupez-vous une fonction à responsabilités ? Faites-vous partie de la ligne hiérarchique ?

Choix de réponses	Réponses	
Oui	22,58%	49
Non	77,42%	168
	<b>Obtenues</b>	<b>217</b>
	<b>Ignoré</b>	<b>0</b>

## 5. Avis sur le télétravail en tant que responsable hiérarchique

**15. En tant que responsable hiérarchique, quels pourraient être les avantages du télétravail au sein de vos équipes ? (Plusieurs réponses possibles)**

Choix de réponses	Réponses	
Gain de productivité	24,5%	12
Travail de meilleure qualité	28,6%	14
Réduction des coûts d'infrastructure	16,3%	8
Réduction des frais généraux	12,2%	6
Repenser la culture organisationnelle	28,6%	14
Attraction de nouveaux profils	12,2%	6
Rétention du personnel	4,1%	2
Amélioration du bien-être des travailleurs	59,2%	29
Personnel plus motivé	26,5%	13
Réduction de l'empreinte écologique	32,7%	16
Responsabilisation des agents	42,9%	21
Gage de modernité	46,9%	23
Aucun	6,1%	3
Télétravail ne s'applique pas à mes équipes	30,6%	15
Autre	6,1%	3
	<b>Obtenues</b>	<b>49</b>
	<b>Ignoré</b>	<b>168</b>

**16. En tant que responsable hiérarchique, quels pourraient être les inconvénients du télétravail au sein de vos équipes ? (Plusieurs réponses possibles)**

Choix de réponses	Réponses	
Diminution du contrôle des travailleurs	28,6%	14
Perte de la cohésion d'équipe	38,8%	19
Diminution de l'implication	2,0%	1
Investissements importants	10,2%	5
Problèmes coordination et communication	42,9%	21
Changement de culture organisationnelle	22,5%	11
Diminution création et transfert connaissances	14,3%	7
Gestion difficile des imprévus (maladies...)	32,7%	16
Image d'administration éloignée du citoyen	8,2%	4
Socialisation difficile des nouveaux employés	14,3%	7
Perte du principe d'équité entre travailleurs	12,2%	6
Sécurité des données	14,3%	7
Aucun	4,1%	2
Le télétravail ne s'applique à mes équipes	30,6%	15
Autre	2,0%	1
	<b>Obtenues</b>	<b>49</b>
	<b>Ignoré</b>	<b>168</b>

**17. Comment envisageriez-vous l'évaluation des agents dans le cadre du télétravail à domicile ? (Plusieurs réponses possibles)**

Choix de réponses	Réponses	
Management par objectifs	69,4%	34
Développement d'une culture de confiance	59,2%	29
Surveillance en ligne	6,1%	3
Pointage à distance	26,5%	13
Autre	16,3%	8
	<b>Obtenues</b>	<b>49</b>
	<b>Ignoré</b>	<b>168</b>

**18. Le télétravail devrait faire l'objet d'un arrangement de type:**

Choix de réponses	Réponses	
Formel et individuel	40,82%	20
Formel et collectif (le télétravail fait l'objet d'accords collectifs)	42,86%	21
Informel	2,04%	1
Je ne sais pas	14,29%	7
	<b>Obtenues</b>	<b>49</b>
	<b>Ignoré</b>	<b>168</b>

**19. Outre les critères liés à la nature des missions de l'agent, celui-ci devrait-il satisfaire d'autres critères pour bénéficier du télétravail ?**

Choix de réponses	Réponses	
Oui	51,02%	25
Non	18,37%	9
Le télétravail ne s'applique pas à mon / mes équipe(s)	30,61%	15
	<b>Obtenues</b>	<b>49</b>
	<b>Ignoré</b>	<b>168</b>

**20. Si oui, quels seraient ces critères supplémentaires ? (Plusieurs réponses possibles)**

Choix de réponses	Réponses	
Aptitude à utiliser les TIC	68%	19
Minimum une évaluation positive	25%	7
Autodiscipline	68%	19
Travailler de manière autonome	75%	21
Savoir communiquer	54%	15
Faire preuve d'initiative	43%	12
Résolution de problèmes autonome	43%	12
Bonne gestion du temps	61%	17
Suivre une formation sur le télétravail	57%	16
Suivre une séance d'information	25%	7
Réel intérêt pour son travail	61%	17
Expérience au sein de l'administration	39%	11
Aucun	4%	1
Autre	4%	1
	<b>Obtenues</b>	<b>28</b>
	<b>Ignoré</b>	<b>189</b>

## 21. Accorderiez-vous le télétravail à vos agents ?

Choix de réponses	Réponses	
Oui	55,10%	27
Non	10,20%	5
Le télétravail ne s'applique pas à mon / mes équipe(s)	34,69%	17
	<b>Obtenues</b>	<b>49</b>
	<b>Ignoré</b>	<b>168</b>

## 22. Si vous avez répondu « Oui » ou « Non » à la question précédente, veuillez expliquer votre choix :

Répondants	Réponses
1	Non :personnel en contact avec le public actuellement, tous les agents vivent à La Louvière (ou Morlanwelz) nécessité un matériel informatique avec VPN
2	Je suis persuadé qu'il s'agirait d'une opération win win
3	Nous avons fréquemment des pv, rapports, analyses, évaluation, ... à rédiger. Mon expérience est que le télétravail permet une rédaction plus aisée de ce type de travaux.
4	Le télé travail pourrait se concevoir mais pas à temps plein. Un contact réel doit tjs avoir lieu. Je préconiserait 1 à 2 journées de télé travail par semaine.
5	En raison de la nature du travail, oui pour des cas très spécifiques
6	nos agents faisant un travail de terrain ,le télé travail est impossible pour notre service
7	Plus de flexibilité, meilleure gestion du temps entre vie privée et professionnelle, hygiène de vie, numérisation avancée des dossiers permettant le télétravail, ...
8	le télétravail peut s'appliquer à la partie administrative du travail social. Ce pourrait être une alternative intéressante à la promiscuité vécue actuellement sur le lieu de travail des agents (openspace). Cela contribuerait à la responsabilisation des agents face à leurs tâches
9	Nous sommes actuellement dans un bâtiment dont la capacité d'occupation a atteint ses limites maximales. Les bureaux paysagers que la plupart des équipes occupent sont très larges (+40 personnes) et ne permettent pas un travail dans des conditions de bien être. Je pense que la planification par exemple d'un jour de TAD par semaine pourrait avoir un impact appréciable tant sur le bien être des travailleurs que sur l'organisation et l'occupation de l'espace

10	Oui à condition de travailler par objectif avec évaluation régulière du travail en cours
11	Actuellement, le personnel du CPAS vit à l'étroit. Accorder 2 à 3 jours de télétravail au personnel résoudrait beaucoup de choses. C'est une révolution mais je pense que si on l'a réussi dans les services publics fédéraux, il n'y a pas de raison de ne pas le réussir à La Louvière.
12	Sur base d'une efficacité réelle, le temps de travail se révèle alors moins important. La possibilité du télétravail ne doit pas se faire coupée du quotidien mais en flux constant. Le personnel doit aussi comprendre le gain pour l'employeur.
13	Oui - 1 jour par semaine (de préférence fixe) A l'heure actuelle l'informatique ne nous le permet pas (pas d'accès à différents logiciels à distance notamment)
14	Oui, mais comme la majorité de mes agents sont des travailleurs de terrain, il m'est quasi impossible de leur donner cette possibilité (mis à part quelques uns de mes membres d'équipes administratives)
15	Le service nettoyage qui assure l'entretien de +/- 90 bâtiments communaux exige une présence régulière sur le terrain et une collaboration constante entre les brigadiers qui gèrent chacun un secteur
16	Le télétravail peut augmenter la plage horaire du service : réponse aux demandes citoyennes. Le télétravail permet une meilleure concentration sur l'élaboration en terme de finalisation de projet et de documents. Le télétravail doit cependant conserver une cohésion sociale permettant une créativité commune
17	Il s'agit de réfléchir à la mise en oeuvre, mais si celle-ci est possible, je pense que ça ne peut qu'être bénéfique pour le bien-être des agents et conséquemment, à l'Administration.
18	Travail lié à de la matière vivante, besoin de présence sur terrain et prise de décision par rapport à des imprévus.
19	Le télétravail permet de faciliter la vie des agents, d'améliorer leur bien-être, de diminuer les bouchons sur la route, tout en réduisant les infrastructures requises (bureaux). Pour autant qu'un réel management par objectif soit mis en place (avec application stricte), et qu'une structure à base de "bureaux volants" existe dans les bâtiments, il ne devrait pas y avoir de frein à la mise en place du télétravail. Dernier point: il ne faut pas que les outils technologiques requis (pc portable, accès internet) soient facturés au travailleur (sous forme d'avantage en nature), sinon beaucoup refuseront.

20	Parce que mon équipe n'a déjà pas de contact direct avec les citoyens. Tout le travail se fait dans un logiciel qui est accessible à tous les agents, et tout le monde sait voir tout du travail qui doit être effectué. Enfin on est tenu par le respect des délais très stricts. Mais cela va nécessiter une bonne organisation et une réelle volonté à intégrer "l'esprit" du télé-travail.
21	je pense que cela permettrait aux agents de prendre du recul par rapport à certaines contraintes du travail en plateau, une bouffée d'oxygène. Pour les jeunes parents, une meilleure organisation familiale. Un meilleur bien-être ne pourrait qu'être bénéfique à l'institution qui aurait des agents plus motivés et qui auraient un sentiment de confiance de la part de leur hiérarchie
22	Oui mon épouse réalise déjà du teletravail dans sa fonction. ( 1 jour semaine) j'en ressens un meilleur bien être. cela permet de couper la semaine en 2 je pense que l'agent perçoit ça également comme une confiance de son responsable et donc j'estime que les gens se sentent reconnus et donc ils sont plus motivés
23	Le télétravail pourrait être d'application une fois par semaine selon certaines conditions. En effet, cela se fait dans de nombreuses entreprises. Pourquoi pas chez nous? je pense que cela pourrait motiver l'équipe et moi-même
24	Oui mais seulement pour une journée semaine. Cela peut avoir un effet bénéfique si il n'y a pas d'abus. Attention au regard du citoyen et aux inégalités dans l'administration (Accueil des citoyens ??)
25	le télétravail est difficile à mettre en place dans notre service. Tant que les adaptations adéquates et les investissements nécessaires ne sont pas fait, je ne vois pas comment permettre aux agents de travailler de chez eux. Il y a encore beaucoup de documents papiers à traiter.
26	Pour les agents qui le souhaitent, le télétravail (à temps partiel) pourrait s'envisager pour autant que des balises soient définies de la même manière pour tous. Le télétravail ne modifie en rien les engagements / les exigences de / envers l'agent dans le cadre de son travail. Certains agents travaillent déjà à domicile sur certains dossiers en dehors des heures de travail parce qu'ils sont moins dérangés, ils savent davantage se concentrer sur leur tâche.
27	Je l'accorderais en temps partiel parce qu'une présence au bureau doit être nécessaire pour le genre de mission qu'ils remplissent. Je

	pense que pour leur étude cela pourrait leur faciliter le travail au niveau de leur concentration.
28	Oui mais en fonction du type de missions effectuées. Les agents ont parfois besoin de travailler sur des dossiers complexes nécessitant du calme et de la réflexion. Le télétravail semble opportun mais dans un certains cadre (exemple : 1 jour par semaine). Une présence au bureau reste nécessaire.
29	La mise en place du télétravail diminuerait le nombre d'absentéisme. De plus, l'agent qui bénéficie du télétravail se sent valorisé et prend des responsabilités. Les agents seraient moins fatigués et pourraient bénéficier d'un meilleur confort de vie et de travail.

**23. Si vous avez des commentaires supplémentaires, veuillez les indiquer ci-après:**

Répondants	Réponses
1	En matière social de 1 ère ligne le contact et la disponibilité avec l'utilisateur ne permet pas ce type de fonctionnement
2	Le télétravail, au sein d'une équipe réduite, de quelques travailleurs, est difficile à mettre en place. Il faut une permanence au bureau qui pourrait être mise à mal par l'absence d'une personne et le télétravail d'une autre.
3	J'ai déjà testé cette le télétravail dans une autre structure tant en tant que chef d'équipe que bénéficiaire et les résultats étaient très positifs.
4	Dans le cadre de leur travail, les agents doivent se rendre sur place afin de constater les différents travaux à effectuer.

## 6. Avis sur le télétravail en tant que travailleur

**24. Seriez-vous intéressé(e) par le télétravail à domicile ?**

Choix de réponses	Réponses	
Oui	76,96%	167
Non	23,04%	50
	<b>Obtenues</b>	<b>217</b>
	<b>Ignoré</b>	<b>0</b>

**25. En tant que travailleur, quels pourraient être les avantages du télétravail au sein de vos équipes ? (Plusieurs réponses possibles)**

Choix de réponses	Réponses	
Plus productif/ve	39,2%	85
Travail de meilleure qualité	28,6%	62
Meilleure concentration	52,1%	113
Plus de rapidité	34,6%	75
Meilleur équilibre vie privée / travail	47,5%	103
Moins de temps passé sur les routes	31,8%	69
Economies en transport et carburant	44,7%	97
Je serais plus détendu(e)	44,2%	96
Organisation du travail plus flexible	41,9%	91
Gain de motivation	17,5%	38
Sentiment de reconnaissance	17,5%	38
Augmentation de la satisfaction	20,3%	44
Aucun	11,1%	24
Autre	7,8%	17
	<b>Obtenues</b>	<b>217</b>
	<b>Ignoré</b>	<b>0</b>

**26. En tant que travailleur, quels pourraient être les inconvénients du télétravail au sein de vos équipes ? (Plusieurs réponses possibles)**

Choix de réponses	Réponses	
Perte de lien social avec mes collègues	59,7%	129
Sentiment d'isolement	25,5%	55
Echanges d'informations difficiles	54,2%	117
Difficulté à séparer travail et vie privée	24,1%	52
Perte d'opportunités de développement professionnel	7,9%	17
Augmentation de mon temps de travail	13,9%	30
Risque de sentiment d'inégalité entre collègues	14,8%	32
Aucun	13,4%	29
Autre	1,9%	4
	<b>Obtenues</b>	<b>216</b>
	<b>Ignoré</b>	<b>1</b>

**27. A quelle fréquence souhaiteriez-vous effectuer du télétravail à domicile ?**

Choix de réponses	Réponses	
1 jour par mois	5,5%	12
1/2 jour par semaine	3,2%	7
1 jour par semaine	43,3%	94
2 jours par semaine	20,3%	44
Plus de 2 jours par semaine	5,5%	12
Aucun	17,5%	38
Autre	4,6%	10
	<b>Obtenues</b>	<b>217</b>
	<b>Ignoré</b>	<b>0</b>

**28. Parmi les éléments suivants, desquels auriez-vous besoin pour pouvoir télétravailler à domicile ? (Plusieurs réponses possibles)**

Choix de réponses	Réponses	
Ordinateur portable	78,3%	170
Moyens de communication: GSM,...	61,8%	134
Accès aux documents numérisés	71,0%	154
Accès sécurisé aux données sensibles	52,1%	113
Accès aux logiciels	74,7%	162
Imprimante	44,2%	96
Help Desk	30,4%	66
Espace bureau aménagé	15,2%	33
Connexion internet	58,5%	127
Aucun	8,8%	19
Autre	3,7%	8
	<b>Obtenues</b>	<b>217</b>
	<b>Ignoré</b>	<b>0</b>

**29. Si vous avez des commentaires supplémentaires, veuillez les indiquer ci-après :**

Répondants	Réponses
1	Le télétravail m'intéresse énormément mais, dans mon cas, me semble impossible. Je suis seule en antenne administrative: mon travail consiste à recevoir les citoyens et le back-office (le vendredi après-midi) consiste à classer les documents, convoquer les gens. Alors je m'organise pour faire ce travail-papiers entre les citoyens et je prends récupération le vendredi après-midi dès que j'ai terminé celui-ci.
2	J'utiliserais ce temps de télétravail à la rédaction de rapport sur des matières "conceptuelles" ou pour la rédaction de rapport de "mise en oeuvre" de nouveaux projets, procédures etc qui demandent une concentration certaine. Pour l'instant je rédige ces rapports fin de journée quand mes collègues de l'open space partent (de 16h45 à 18h). Je pourrai donc également rentrer plus tôt et aménager mon temps de travail différemment
3	Je pense de façon objective que cela serait difficile à mettre en place ( ordi, connexion, scan des dossiers..), même si un travail à la maison serait plus productif.
4	Ce serait plus productif, et tout est une question d'organisation.
5	seule une petite partie de mon travail permettrais le télétravail.
6	je suis agent d'accueil donc je ne suis pas vraiment concernée par cette situation bav

7	ce serait une très bonne idée - une marque de confiance envers le personnel. Le but serait la rentabilité et non plus les heures passées assises sur sa chaise dans son bureau à la NCA.
8	Je dispose déjà de l'ordinateur portable au travail. Je pourrais juste le reprendre pour pouvoir travailler à domicile.
9	Mon métier de guichetière pour le département de la citoyenneté est impossible à exercer à la maison ...
10	<p>Selon moi, l'aménagement de l'organisation du travail (temps de travail et ici en l'occurrence, la possibilité de travailler plusieurs jours/semaine depuis chez soi) est un élément qui tend à se développer.</p> <p>Il faut en terminer avec les clichés anciens où l'on considère que si l'on n'est pas assis à son bureau, on ne travaille pas... On peut très bien être face à son écran de pc et ne pas accomplir son travail en réalité...</p> <p>Tout comme on peut très bien être à plusieurs dans un bureau et tout en discutant, trouver des idées de projets, ou se communiquer des informations relatives à un dossier commun. Bref, ce n'est plus tant la manière de travailler qui est à prendre en considération, mais plutôt les résultats obtenus dans le travail.</p> <p>Selon moi, du moment que le travail est fait, du moment que le citoyen louviérois peut facilement contacter le gestionnaire de son dossier (via les permanences qui seraient maintenues, via email ou encore par téléphone) et que les informations continuent de bien circuler entre les différents acteurs de terrain, je ne vois aucun problème!</p> <p>Evidemment, certains pourront prétendre que le coût lié à ce changement serait élevé. Dans un sens non, puisque cela permettrait de libérer certains bureaux et donc les frais liés à celui ci. Un open space avec des bureaux qui ne sont pas attribués à quelqu'un directement, où chacun peut, en arrivant le matin choisir son bureau, peut être composé de moins de postes que d'agents engagés (en raison des temps partiels, des congés de maternité, des mi temps médicaux et aussi, du travail à domicile!)....</p>
11	Merci de donner les conclusions à notre hiérarchie pour que ceux-ci puissent se mettre en réflexion et peut être mettre en place le télétravail pour notre bien être.
12	Chez mes précédents employeurs, j'ai toujours fait du homeworking pour le pur administratif et cela s'est toujours bien passé, plus productive tout particulièrement pour l'administratif (j'insiste;). Ici nous avons une grande flexibilité surtout en tant que niveau A donc facilité pour s'organiser....
13	Au vu de la courte distance entre mon domicile et mon lieu de travail et l'horaire flexible en place, je ne trouve pas intéressant pour moi de faire du télé-travail.
14	Le télétravail demande une attention particulière pour préparer sa journée de teletravail.

15	Personnellement, outre le télétravail à domicile, l'accès à un réseau "d'agences (lieux)" en Belgique voire à l'étranger, permettant de télétravailler serait également intéressant pour mieux combiner vie privée et vie professionnelle.
16	Le télétravail constitue une grande source de motivation pour les agents ainsi qu'une solution aux problématiques de stress/burn out, de par l'amélioration de l'efficacité qui en découle et le recul que l'on peut prendre par rapport à une pression ambiante dans certains services.

Annexe E – Guide d’entretien de l’étude de coûts

## Guide d'entretien de l'étude de coûts

### Thèmes à aborder

- 1) Dans la liste ci-dessous, quel **matériel informatique** et autres aspects **logistiques** sont pris en charge par l'employeur ?
  - PC ou laptop
  - connexion internet
  - périphériques
  - téléphonie
  - assurance
  - électricité, chauffage
  - espace bureau aménagé
  - formation des agents à l'utilisation des technologies
  - numérisation des documents
  - accès et exploitation des données :
    - installation des programmes, logiciels sur PC → licences
    - (et/ou) accès aux programmes, logiciels via accès direct au(x) serveur(s) (par exemple : Terminal Server)
    - (et/ou) programmes hébergés en ligne par un tiers (par exemple : cloud)
    - sécurisation des données (ex : connexion VPN, anti-virus...)
  - salaire du ou des coordinateurs du projet télétravail
- 2) Le **montant des frais pris en charge par l'employeur**;
- 3) Les **frais laissés à la charge du télétravailleur** ;
- 4) Le **coût annuel d'un travailleur** occupé toute l'année dans les locaux de l'organisation ;en comparaison au **coût annuel d'un télétravailleur** : y a-t-il des économies de loyer, chauffage, électricité, entretien, eau... ?
- 5) Le **coût d'un jour de télétravail** par agent ;
- 6) Le télétravail a-t-il eu un **impact sur le taux d'absentéisme** et le **taux de turnover** ??

Annexe F – Synthèse des réponses de l'étude de coûts

	<b>SPF Finances</b>
Contexte du télétravail	Projet pilote en 2012, généralisé en 2013. 13029 télétravailleurs en 2016 (59% du personnel). Jour non fixe sinon perçu comme un droit. Pas de pointage en télétravail. Travail par objectifs.
PC (fixe, portable)	Tous les agents ont un laptop depuis 2017. Non spécifique au télétravail. Coût d'un laptop non communiqué par ICT.
Téléphonie	/ Non fourni et non spécifique au télétravail.
Périphériques	/ Non fourni
Connexion Internet	Forfait de <del>1€</del> jour de télétravail. Bientôt 20€/mois suite à la nouvelle circulaire sur la fiscalité relative au télétravail.
Assurance	Télétravailleurs couverts de la même manière en cas d'accidents de travail. L'employeur n'a <b>pas de frais supplémentaires</b> liés au télétravail.
Chauffage, électricité	/ Pas d'intervention (non prévu par l'A.R.)
Espace bureau aménagé	/ Pas d'intervention
Formation	Formation interne pour les managers et séance d'information pour les télétravailleurs.
Coordinateur du projet	2 ou 3 agents de niveau A1 : 52.000€bruts/an par agent, mais n'ont pas travaillé à temps plein sur le projet.
Numérisation	Les efforts de digitalisation ont augmenté avec le télétravail. Coût inconnu.
Accès sécurisé aux données et aux logiciels	Utilise <b>Office 365</b> comprenant la suite office, Skype, OneDrive, Sharepoint, etc. : <b>maximum 10.5€/mois/utilisateur</b> . Attention : non spécifique au télétravail. Les applications et logiciels sont installés sur les laptops. Les applications, ainsi que les données, sont accessibles en ligne de manière sécurisée via Microsoft Authenticator. Les données sont stockées dans un cloud via Office 365. <b>Microsoft Authenticator</b> est <b>gratuit</b> un projet pilote au SPF Finances et pourrait remplacer, à terme, la connexion VPN. Anti-virus et firewall de Microsoft, coûts non communiqués par ICT.
Coût d'un jour de télétravail par agent	<b>Voir plus haut</b> : 1€jour pour l'instant. En réalité, le coût est inférieur à 1€jour grâce au gain de productivité et de satisfaction constatés.
Economies annuelles liées au télétravail	Il y trop de bâtiments pour calculer ce coût. Cependant, le télétravail et les congés ont permis de vider l'ensemble des bâtiments de 30%. Si le SPF Finance met en place le dynamic office, il pourrait rapatrier le personnel et économiser, pour un bâtiment 13 M €en loyer, électricité, gaz, eau, entretien et sécurité.
Absentéisme	Non mesuré mais une diminution de l'absentéisme « gris » est constatée suite au télétravail, càd que des personnes malades peuvent travailler de chez elles même si elles ne peuvent se déplacer jusqu'au bureau.
Turnover	Turnover sous contrôle, le chiffre est stable depuis des années. Pas de lien avec le télétravail.
Satisfaction	Enquêtes de satisfaction tous les 2 ans montrent que le télétravail et les horaires flexibles ont les chiffres de satisfaction les plus élevés. 8/10 de satisfaction pour le télétravail.
Attraction de nouveaux employés	La flexibilité proposée dans l'offre d'emploi est souvent mentionnée comme intéressante par les candidats lors de recrutement. Le télétravail est donc un argument de recrutement.

	SPF Mobilité et Transports
Contexte du télétravail	Projet pilote en 2008. En 2016 400 télétravailleurs réguliers (41% du personnel). Le télétravail n'est pas un droit, jour non fixe. Pas de pointage en télétravail.
PC (fixe, portable)	Tous les collaborateurs ont un laptop, non spécifique au télétravail. Coût d'un <b>laptop</b> de <b>860€</b> à <b>1280€</b> sans l'installation des logiciels.
Téléphonie	Un télétravailleur a un GSM de fonction car il doit être joignable mais ne se limite pas qu'au télétravail. Son numéro de téléphone fixe du bureau est dévié sur son GSM. Contrat avec Proximus prévoit des communications gratuites d'un numéro professionnel vers un autre numéro professionnel. Les autres frais de téléphonie liés à la fonction sont pris en charge par le SPF.
Périphériques	/ Non fourni. Non prévu par l'A.R.
Connexion Internet	<b>Forfait de 20€/mois/télétravailleur régulier</b> pour 3 raisons : 1) forfait maximal autorisé par la nouvelle circulaire relative à la fiscalité liée au télétravail 2) traitement plus équitable de tous les télétravailleurs 3) une indemnité par jour de télétravail pourrait renforcer l'idée que le télétravail est un dû dans l'esprit de certains, les rendre inflexibles sur leurs jours de télétravail.
Assurance	Télétravailleurs couverts de la même manière en cas d'accidents de travail. L'employeur n'a pas de frais supplémentaires liés au télétravail.
Chauffage, électricité	/ Pas d'intervention
Espace aménagé	/ Pas d'intervention
Formation	Sessions d'info internes ouvertes à tous. Sur demande : sessions d'info auprès des chefs et / ou de leurs équipes sur les droits et obligations des télétravailleurs. <b>Si besoin, possibilité de faire appel à de la consultance. Coûts moyens : 1h/accompagnement = 180€ (HTVA) ; workshop ½ j = 455€ (HTVA) ; workshop 1 jour = 880€(HTVA)</b>
Coordinateur du projet	Attaché A1 « débutant » : 35.896,32€bruts/an mais ne représente pas réellement un frais supplémentaires car n'a pas été engagée uniquement pour ce projet.
Numérisation	Numérisé en cours, non spécifique au télétravail mais aux NWOW en général. N'a pas freiné le télétravail mais il y a encore des efforts à fournir.
Accès sécurisé aux données et aux logiciels	Logiciels installés sur laptops. Accès sécurisé au réseau via une authentification par la carte d'identité. Authentification supplémentaire par <b>Microsoft Authenticator (gratuit)</b> à Office 365. Stockage des données sur serveur et / ou sur cloud (OneDrive, Sharepoint). <b>Maximum 10,5€/mois/utilisateur</b> pour Microsoft Office 365.
Coût d'un jour de télétravail par agent	<b>Voir plus haut</b> : Forfait de 20€/mois.
Economies annuelles	Le télétravail a permis de revoir l'espace utilisé et d'arrêter la location d'un des bâtiments (économie annuelle de 2.500.000 €).
Absentéisme	Non mesuré par rapport au télétravail. Absentéisme constant depuis 2008 (5,2%)
Turnover	Non mesuré mais à priori pas d'impact sur le turnover.
Satisfaction	Retour 100% positif des chefs en termes d'engagement et de productivité
Recrutement	Depuis plusieurs années, les candidats demandent si le télétravail est possible. Le SPF constate qu'il est plus attractif de proposer du télétravail.

	Ministère de la Défense
Contexte du télétravail	Télétravail mis en place depuis 2016. Régi par l'A.R. du 22 juin 2016. Les jours de télétravail ne sont pas fixes. Pas de pointage à distance, contrôle par objectifs.
PC (fixe, portable)	Non fourni pour le télétravail à domicile. A terme, tout le parc informatique de la Défense devrait être remplacé par des laptops mais ce n'est pas encore le cas. Si une personne souhaite télétravailler et qu'elle n'a pas encore de laptop, elle peut en emprunter un SI disponible. <b>Coût: 300€laptop</b> (sans configuration)
Téléphonie	/ Non fourni. Pas de smartphome de service. Le télétravailleur doit faire savoir où il se trouve et communiquer son numéro de téléphone.
Périphériques	/ Non fourni
Connexion Internet	<b>1€jour par connexion internet utilisée.</b>
Assurance	Sont considérés en service lorsqu'ils sont en télétravail. Les accidents ne sont couverts que s'ils se produisent sur le lieu de télétravail prévu (domicile). Pas de frais supplémentaires dus au télétravail.
Chauffage, électricité	/ Pas d'intervention
Espace bureau aménagé	/ Pas d'intervention
Formation	Pas de formation prévue, il suffit d'avoir les compétences requises pour le poste.
Coordinateur du projet	Les coordinateurs ne s'occupent pas uniquement du télétravail, ne représentent qu'une petite partie de leurs fonctions. 2 Salaires de 3.800€bruts (RH + juriste).
Numérisation	Il y a eu une numérisation, non liée au télétravail.
Accès sécurisé aux données et aux logiciels	Il n'est pas possible d'accéder à toutes les fonctionnalités, ni aux bases de données, Drive et Sharepoint lorsque l'on se connecte depuis son ordinateur personnel au réseau de la Défense. Par contre, tout est accessible (données...) depuis un laptop de service grâce à une carte VPN. Les logiciels spécifiques à telle ou telle fonction sont installés sur le laptop de service. <b>Coût de la connexion VPN : 12€/an/connexion</b>
Coût d'un jour de télétravail par agent	<b>Voir plus haut: 1€jour par connexion internet utilisée</b>
Economies annuelles liées au télétravail	Les coûts d'occupation des locaux par les militaires sont rarement calculés et il y a trop de bâtiments différents. Les économies de frais de chauffage et d'électricité des bâtiments de la Défense sont pour l'instant marginales voire inexistantes, notamment parce qu'il y a souvent plusieurs militaires par bureau.
Absentéisme	Impact positif du télétravail à priori mais non mesuré.
Turnover	Impact non mesuré.
Satisfaction	Impact positif du télétravail car améliore la qualité de vie des militaires (trajets..)
Attraction de nouveaux employés	/

	<b>Commune de Forest</b>
Contexte du télétravail	Le télétravail a d'abord été mis en place de manière informelle, est désormais inscrit dans le règlement de travail (accord collectif). Sur 750 travailleurs, 20 télétravailleurs réguliers (max) et 10 occasionnels. Travaille par objectifs, pas de pointage.
PC (fixe, portable)	Pas de PC portable fourni pour le télétravail mais il y en a environ 4 mis à disposition pour ceux qui le souhaitent et 15 agents possèdent un laptop de service. Sinon, possibilité de travailler depuis son PC personnel via une connexion VPN. <b>Coût d'un PC portable : 900€</b>
Téléphonie	/ Non fourni
Périphériques	/ Non fourni
Connexion Internet	N'intervient pas encore dans la connexion internet car le télétravail n'est pas encore tout à fait structurel au sein de la commune. Interviendront une fois que le projet « NWOW » sera mis en place et qu'il y aura une réorganisation de la façon de travailler.
Assurance	Sont assurés contre les accidents de travail, aucun changement dans les polices d'assurance (Ethias). Visite possible du SIPP.
Chauffage, électricité	/ Pas d'intervention
Espace bureau aménagé	/ Pas d'intervention
Formation	Rapide explication individuelle sur la connexion à distance. Un mode d'emploi et les codes d'accès sont fournis aux télétravailleurs.
Coordinateur du projet	Pas de coordinateur en tant que tel. Un agent de niveau A a travaillé sur le règlement et les négociations mais n'a représenté qu'une dizaine de jours de son travail. Coût d'environ 1.300€
Numérisation	Projet de digitalisation en cours, non amorcé par le télétravail mais le facilitera. Une personne nouvellement engagée pour scanner les documents : 33.000€/an.
Accès sécurisé aux données et aux logiciels	Pour les télétravailleurs sur PC privé ou laptop: accès sécurisé à distance à l'ordinateur de bureau où le télétravailleur retrouve tous ses logiciels et ses données via connexion VPN. La commune travaille en partenariat avec le Centre d'Informatique pour la Région Bruxelloise qui s'occupe de la configuration, suivi et maintenance du <b>VPN : 5000€/an.</b>
Coût d'un jour de télétravail par agent	<b>0€jour</b> pour l'instant mais il y aura une intervention avec la mise en place du projet NWOW qui permettra la réorganisation du travail et de l'espace.
Economies annuelles	Le télétravail est encore trop récent, l'effet sur les frais de location, chauffage, électricité est encore très marginal.
Absentéisme	Il y a un impact direct mais pas encore mesuré. Les personnes malades ou dont l'enfant est malade peuvent travailler au lieu de remettre un certificat médical.
Turnover	Pas encore mesurable.
Satisfaction	Il y a clairement un impact positif sur la satisfaction des travailleurs mais pas encore mesuré.
Attraction de nouveaux employés	Pas encore mesurable.

	<b>Chancellerie du Premier Ministre</b>
Nombre de télétravailleurs	Le télétravail a été mis en place en 2007. Il y a environ 60 personnes en télétravail, soit 31% du personnel.
PC (fixe, portable)	Si un personne télétravaille, elle a un laptop de service (pour le bureau et pour le domicile) <b>Coût d'un laptop : 500-700€(Dell)</b>
Téléphonie	Non lié au télétravail.
Périphériques	/ Non fourni
Connexion Internet	<b>20€/mois par agent</b>
Assurance	Domicile considéré comme lieu de travail en cas d'accident. L'Etat est son propre assureur. Pas de frais supplémentaires d'assurance liés au télétravail.
Chauffage, électricité	/ Pas d'intervention
Espace bureau aménagé	/ Pas d'intervention
Formation	Pas de formation
Coordinateur du projet	Au début oui, attaché niveau A mais ne travaillait pas uniquement sur ce projet
Numérisation	Non liée au télétravail Tous les documents sont sauvegardés sur serveur.
Accès sécurisé aux données et aux logiciels	Connexion VPN + token. Coûts négligeables car installés par le personnel informatique. Fire-wall + anti-virus d'une autre marque installés sur laptop. Coûts inconnus.
Coût d'un jour de télétravail par agent	<b>Voir plus haut</b> : Forfait de 20€/mois par agent
Economies annuelles	Pas d'influence sur les coûts d'électricité, chauffage, eau. Ne payent pas de loyer.
Absentéisme	Pas d'effet car ne peut télétravailler en étant malade
Turnover	Non mesuré
Satisfaction	Agents contents de pouvoir télétravailler mais non mesuré
Attraction de nouveaux employés	Le télétravail est précisé dans l'offre d'emploi. A pu attirer certains agents et avoir un impact positif sur l'attraction de certains nouveaux agents.

	<b>SPF Santé Publique</b>
Contexte du télétravail	Le télétravail a commencé en projet pilote en 2007-2008 dans 3 Business Units. Après évaluation, le télétravail a été élargi progressivement. Il est complètement intégré dans l'organisation depuis 2013. En 2016, 780 télétravailleurs (74% du personnel), en grande partie réguliers. Travaille par objectifs si mesurable, sinon, travaille par la confiance.
PC (fixe, portable)	Laptop fourni à tout le monde dès l'engagement, non spécifique au télétravail. <b>Coût d'un laptop: environ 1000€</b>
Téléphonie	Utilisation de VoIP (Avaya) spécifique au télétravail. Coût non connu.
Périphériques	A la demande : une <b>deuxième souris</b> pour la maison : <b>7,3 €</b> et un <b>clavier</b> : <b>13.6 €</b>
Connexion Internet	<b>Forfait de 25€/mois</b> par télétravailleur régulier et passera prochainement à 20€/mois une fois que le nouveau projet d'A.R. sera accepté. Un forfait identique pour tout télétravailleur facilite la gestion des indemnités.
Assurance	Un accident à domicile est considéré comme un accident de travail. Le SPF Santé est son propre assureur, pas de frais supplémentaires d'assurance dus au télétravail
Chauffage, électricité	/ Pas d'intervention dans ces frais. Spécifié par l'A.R.
Espace bureau aménagé	Dans le cadre du renforcement de NWOW, un espace bureau aménagé serait envisagé avec docking station et un deuxième écran mais ne se ferait qu'à la demande du télétravail.
Formation	Pendant le projet pilote, il y a eu des séances d'informations internes sur la philosophie du télétravail, la confiance, la communication, les fonctions adaptées.
Coordinateur du projet	En moyenne 2 personnes de niveau A mais ne travaillaient pas tout le temps sur le projet → on peut compter un salaire de niveau A pour la préparation du télétravail, soit 52.000€bruts / an.
Numérisation	Le projet de digitalisation est surtout lié au projet de déménagement plutôt qu'au projet télétravail.
Accès sécurisé aux données et aux logiciels	Accès sécurisé au réseau commun via connexion VPN, bien que cette connexion ne soit pas utile pour consulter les mails. <b>Coût inconnu de la connexion VPN.</b> VPN non nécessaire : utilisation de Microsoft Office 365 comprenant la suite Office + partage de données via Sharepoint et One Drive : <b>maximum 10,5€/mois/utilisateur</b> Coût de l'anti-virus non communiqué
Coût d'un jour de télétravail par agent	<b>Voir plus haut</b> : Forfait de 25€/mois par agent (sauf couple : seul un des deux agents perçoit les 25€/mois). Ce forfait ne s'applique pas aux télétravailleurs occasionnels.
Economies annuelles liées au télétravail	Le télétravail permet de moins occuper l'espace de travail. Combiné au dynamic office (shared desk, clean desk) et à la digitalisation, cela devrait permettre des économies de 30% en termes de coûts d'occupation. Le SPF ne paye pas de loyer.
Absentéisme	Au début de la mise en place du télétravail dans les SPF, une analyse de Medex a révélé que l'absentéisme était <b>plus bas parmi les télétravailleurs</b> que parmi le reste du personnel. Il n'y a cependant pas eu d'étude récente depuis.
Turnover	Le télétravail aide les agents à concilier vie privée et travail, diminue leur stress, ce qui les incite à rester, ils ne voudraient pas perdre cet avantage. Non mesuré.
Satisfaction	Le télétravail et les horaires flexibles ont le plus d'impact sur la diminution du stress selon les résultats de l'enquête Bien-Être de 2015.
Recrutement	Le télétravail est mentionné dans les offres d'emploi car cela pourrait attirer de nouveaux candidats.

	<b>SPF Intérieur</b>
Contexte du télétravail	Le télétravail structurel a été mis en œuvre en 2007. Distinction entre télétravailleurs structurels (réguliers, contrat individuel) et occasionnels (à la demande, informel). Pas de pointage en télétravail et management par objectifs.
PC (fixe, portable)	Pour les télétravailleurs structurels, un laptop est prévu, mais certains télétravailleurs occasionnels ont un laptop de par leurs fonctions. <b>Coût d'un laptop non connu</b>
Téléphonie	Non fourni spécifiquement pour le télétravail, dépend de la fonction.
Périphériques	Non fourni
Connexion Internet	Les télétravailleurs structurels reçoivent <b>20€nets / mois</b> et doivent fournir une fois la preuve de leur connexion internet et de leur abonnement.
Assurance	Les télétravailleurs sont couverts pour les accidents de travail à domicile et doivent préciser leur assurance incendie.
Chauffage, électricité	Pas d'intervention
Espace bureau aménagé	Pas d'intervention
Formation	Il n'y a pas eu de formation spécifique au télétravail
Coordinateur du projet	Le répondant n'était pas là au moment du lancement du projet, ne sait pas combien de coordinateurs ont travaillé sur le projet. Depuis son lancement, le télétravail implique les services logistique, RH, informatique.. mais cela fait partie de leur travail, n'implique pas de coûts en plus.
Numérisation	Pas de numérisation liée au télétravail. Chaque service et chaque personne est responsable de la digitalisation de ses propres documents.
Accès sécurisé aux données et aux logiciels	Connexion sécurisée par VPN pour accéder au réseau du SPF Intérieur. <b>Coût de la connexion VPN inconnu</b> Coût du logiciel anti-virus non connu.
Coût d'un jour de télétravail par agent	<b>Voir plus haut</b> : Forfait de 20€nets / mois pour les télétravailleurs structurels
Economies annuelles liées au télétravail	Pour l'instant, le télétravail n'a pas eu d'impact sur les frais d'occupation des locaux mais deux déménagements de bâtiments prévus prochainement. Le but est d'emménager dans un bâtiment permettant le flex desk (nombre de bureaux < nombre d'agents). Ce flex desk sera possible grâce au télétravail et devrait entraîner une réduction des coûts d'occupation des locaux.
Absentéisme	Pas mesuré mais le télétravail permet d'éviter des trajets lourds en étant malade, surtout en hiver, tout en travaillant de chez soi au lieu de se faire porter malade. La productivité augmente aussi car les agents sont plus efficaces chez eux. Le télétravail est d'ailleurs utilisé par certains chefs pour stimuler la productivité : pour bénéficier du télétravail, les agents doivent atteindre leurs objectifs → motive très fort les agents.
Turnover	Non mesuré et difficile à estimer.
Satisfaction	L'impact sur la satisfaction est vraiment présent. Le télétravail représente vraiment un avantage.
Recrutement	Non mesure mais c'est un critère qui attire de plus en plus les nouveaux employés.

	<b>Service Public de Wallonie</b>
Contexte du télétravail	Phase pilote en 2007 et en 2008. Il y a environ 1.200 télétravailleurs pour 10.000 agents, majoritairement 1 jour / semaine. Suit l'A.R. de 2011 relatif au télétravail à la Région Wallonne et chaque direction générale décide de la façon d'appliquer cet arrêté.
PC (fixe, portable)	Les laptops ne sont pas fournis uniquement pour le télétravail, cela fait partie de la modernisation du SPW. Les desktop sont remplacé par des laptop au fil des demandes pour le télétravail. <b>Coût d'un laptop : 850 €</b>
Téléphonie	Certaines directions générales mettent un GSM de service à disposition.
Périphériques	Non fourni
Connexion Internet	Pas d'intervention
Assurance	Pas d'intervention
Chauffage, électricité	Pas d'intervention
Espace bureau aménagé	Pas d'intervention
Formation	Il y a des formations : une heure de formation organisée par les RH et une heure de formation organisée par le service informatique où sont fournis les digipass et codes d'accès. Coût non estimé car formation donnée par des agents internes.
Coordinateur du projet	Principalement niveaux C + niveaux A mais il ne s'agissait pas de consultants.
Numérisation	Pas de numérisation liée spécifiquement au télétravail
Accès sécurisé aux données et aux logiciels	Accès sécurisé au réseau par connexion VPN + token. <b>Coût d'un token par agent : 50€max.</b> <b>Coût de la connexion VPN par agent: 70€d'investissement (Juniper) + 5€de maintenance annuelle</b> Les progiciels / logiciels du marché sont utilisables sans accès réseau et les logiciels métiers sont quant à eux accessibles à distance sur le réseau. Les progiciels n'entraînent pas de coûts liés au télétravail car ils sont installés sur les laptops et ceux-ci ne sont pas fournis spécifiquement pour le télétravail mais dans un but de modernisation du SPW. <b>Logiciels anti-virus par machine : 45€annuels + 20€de maintenance annuelle</b> (non spécifique au télétravail)
Coûts d'un jour de télétravail par agent	Pas d'indemnité prévue par jour ou par mois de télétravail <b>0€/ jour</b>
Economies annuelles	Les économies ne sont pas encore mesurables pour l'instant et il n'y a pas de différences dans les coûts d'occupation car il n'y a pas de bureaux partagés et les agents travaillant parfois à plusieurs dans un même bureau, le fait que l'un d'eux télétravaille ne change rien en termes de frais de chauffage, électricité, etc.
Absentéisme	Non mesuré
Turnover	Non mesuré
Satisfaction	Il y a eu des enquêtes de satisfaction. Les télétravailleurs sont généralement satisfaits.
Recrutement	/

	<b>Commune d'Ixelles</b>
Contexte du télétravail	Télétravail mis en place en 2013. 3 télétravailleurs sur 1500 agents. Télétravail prévu dans le règlement de travail, management par objectifs. Se base sur l'A.R. des SPF. Max. 2 jours de télétravail, jour fixe. Attention : un jour fixe de télétravail est déjà perçu comme un « droit » par le télétravailleur. Frilosité de l'autorité politique, volonté de garder un certain contrôle.
PC (fixe, portable)	Soit l'agent utilise son PC privé : <b>forfait de 20€/mois</b> Soit l'agent emprunte un des 20 PC portables de la commune mis à disposition <b>Coût d'un laptop : entre 400€ et 2000€</b>
Téléphonie	Non fourni
Périphériques	Souris : <b>8€ pièce</b>
Connexion Internet	<b>20€/mois</b> par télétravailleur
Assurance	L'assurance accident de travail s'applique aussi aux télétravailleurs. Pas de frais supplémentaires
Chauffage, électricité	Compris dans le forfait de 20€/mois
Espace bureau aménagé	Pas d'intervention
Formation	Pas de formation prévue
Coordinateur du projet	Le répondant a travaillé quelques jours sur le règlement de télétravail mais n'a pas engendré de coûts supplémentaires, faisait partie de son salaire.
Numérisation	Pas de numérisation liée au télétravail
Accès sécurisé aux données et aux logiciels	Accès sécurisé au réseau par connexion VPN. Reçoit un code. <b>Pas de coûts.</b> Coût du logiciel anti-virus non connu par le service informatique car passe par le CIRB. Pas de logiciel installé sur le laptop / PC privé.
Coûts d'un jour de télétravail par agent	<b>Forfait de 40€ / mois / agent s'il utilise son PC privé. Couvre connexion internet, chauffage, électricité et usure du PC privé.</b> OU <b>Forfait de 20€ / mois / agent s'il utilise un laptop de la commune. Couvre sa connexion internet, frais de chauffage ou électricité.</b>
Economies annuelles	Etant donné le nombre réduit de télétravailleur, il n'y pas d'impact du télétravail sur les frais d'occupation. Le télétravail est surtout un coût pour l'administration. Coût annuel : 20€ ou 40€ * 12 * 3
Absentéisme	Télétravailleurs trop peu nombreux pour pouvoir mesurer un impact.
Turnover	Non mesurable
Satisfaction	Il n'y a pas encore d'enquête de satisfaction.
Recrutement	Le télétravail n'est pas encore renseigné dans les offres d'emploi car ce n'est pas encore dans la mentalité des autorités et de certains responsables hiérarchiques, surtout en termes de contrôle.