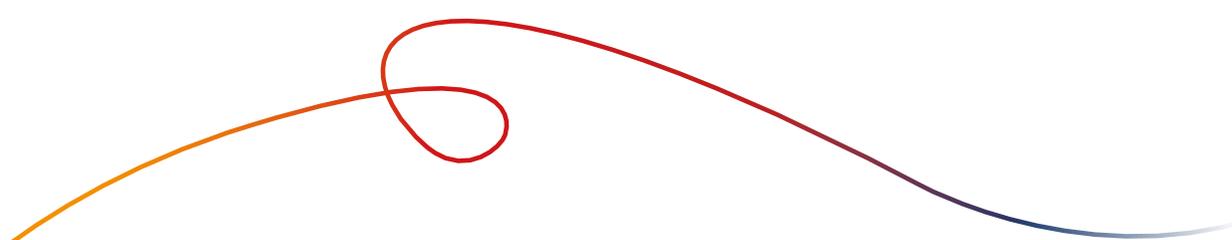


# Télétravail

Instaurer une **politique de télétravail**  
au sein de mon **organisation**





# Introduction

## Sommaire

<b>Quel type de télétravail choisir ?</b> .....	<b>03</b>
<b>Quel budget prévoir ?</b> .....	<b>04</b>
<b>Quels sont les avantages et les risques du télétravail ?</b> .....	<b>05</b>
Pour l'employeur .....	<b>05</b>
Pour le télétravailleur .....	<b>06</b>
Pour le non-télétravailleur .....	<b>06</b>
Pour la collectivité .....	<b>07</b>
<b>3 règles d'or du télétravail</b> .....	<b>08</b>
<b>Comment bien penser sa politique de télétravail ?</b> .....	<b>09</b>
1. Définir le cadre général .....	<b>09</b>
2. Accompagner la mise en place du télétravail .....	<b>09</b>
3. Former les managers au management à distance .....	<b>10</b>
4. Mettre en place un management par objectifs.....	<b>10</b>
5. Former aux nouvelles technologies .....	<b>11</b>
6. Conseiller les télétravailleurs .....	<b>11</b>
7. Évaluer votre politique de télétravail .....	<b>12</b>
<b>Qu'est-ce que le droit à la déconnexion ?</b> .....	<b>13</b>
<b>Pour aller plus loin...</b> .....	<b>14</b>

*Vous souhaitez instaurer une politique de télétravail au sein de votre organisation mais ne savez pas par où commencer ?*

*Ce guide a pour objectif de vous fournir les informations nécessaires à la mise en place d'une politique de télétravail au sein de votre entreprise.*

*Le thème étant vaste et complexe, il est normal de se poser de nombreuses questions. Avec cette brochure, nous souhaitons vous apporter des pistes de réponses aux questions que vous vous posez.*

*Nous vous aidons à définir la politique de télétravail selon la réglementation en vigueur et à clarifier les démarches pour implémenter cette politique.*

*Besoin de conseils supplémentaires ?*

*Peu importe votre demande (aspects psychosociaux, ergonomiques ou médicaux), nos conseillers en prévention sont des experts qui restent à votre écoute et à votre disposition. N'hésitez pas à les contacter !*

# Quel type de télétravail choisir ?

Avant toute chose, il convient de déterminer le type de télétravail que vous souhaitez implémenter. On distingue deux formes de télétravail : le télétravail structurel et le télétravail occasionnel.

## ➤ Télétravail structurel ou régulier

Le télétravail peut être mis en place de manière structurelle, on parle alors de télétravail régulier. La CCT n°85, qui régit le télétravail régulier, définit celui-ci comme « une forme d'organisation et/ou de réalisation du travail, utilisant les technologies de l'information, dans le cadre d'un contrat de travail, dans laquelle un travail, qui aurait également pu être réalisé dans les locaux de l'employeur, est effectué hors de ces locaux de façon régulière et non occasionnelle ».

Le caractère « régulier » de cette forme de télétravail doit être défini et n'implique pas nécessairement un télétravail à temps plein.

## ➤ Télétravail occasionnel

Dans sa version plus occasionnelle, il fait référence à des situations exceptionnelles, des cas de force majeure (panne automobile, grève de train, etc.) ou peut être envisagé pour des raisons personnelles (visite urgente chez le médecin, enfant malade, formalités administratives, etc.).

**Dans les deux cas, nous recommandons d'établir clairement le cadre, de manière collective, et de définir des critères clairs et objectifs connus de tous pour y avoir recours. Nous y reviendrons plus en détails par la suite.**



### CONNAISSEZ-VOUS LA CCT N°149 ?

Il s'agit de la Convention collective de travail réglementant le télétravail « obligatoire » durant la crise du coronavirus. Dans ce cadre, une attention particulière est accordée au bien-être au travail. Les entreprises qui n'avaient pas encore élaboré de politique dans ce domaine sont désormais tenues de le faire depuis la mise en application de la nouvelle CCT.

Il est à noter qu'il n'y a pas d'obligation légale pour l'employeur de mettre en place le télétravail, en dehors du télétravail COVID-19 (CCT 149). Cependant, nous vous conseillons de fixer les modalités via le règlement de travail ou une convention collective de travail, et d'y associer tous les organes de concertation.

# Quel budget prévoir ?

Le déploiement du télétravail au sein de votre entreprise peut constituer un coût mais être aussi **source d'économie**.

Par exemple, vous pourrez réaliser des économies en matière de frais de déplacement, de dépense d'énergie au sein des bâtiments de votre société, etc. Certains frais pourront cependant s'ajouter à vos factures comme la sécurisation des données ou l'achat de matériel informatique afin de rendre le télétravail possible, sécurisé et confortable.

**Il appartiendra à votre entreprise de définir l'équipement nécessaire au collaborateur.** Alors, à quoi devez-vous penser ? Voici une liste, non exhaustive, des différents points méritant votre attention **question budget** :

- Le matériel et locaux mis à disposition : ordinateur portable ou écran, imprimante portable, casques, GSM, location d'espaces de co-working, etc. ;
- Les outils numériques et logiciels informatiques : sécurité numérique (protection des données, moyen de stockage) ; visio, chat, réseaux sociaux, etc. ;
  - *Demandez conseil à votre service IT et/ou spécialiste télécom.*
- Les indemnités de télétravail.



# connectez

# Quels sont les avantages et les risques du télétravail ?



## Pour l'employeur

### Avantages

**Réduction des frais liés aux infrastructures**

(bureaux et parking), des frais de fonctionnement (électricité, chauffage, etc.), des déplacements professionnels

**Renforcement de la marque employeur :**

conciliation vie professionnelle/vie privée, bien-être des collaborateurs, réputation d'organisation numérique, de modernité, innovation, durabilité qui augmente la fidélité et l'attractivité

**Performance et productivité accrues, créativité en hausse** liée à la flexibilité, satisfaction des travailleurs, moins d'absentéisme (réduction de 20% en moyenne), réduction du stress

**Gestion des compétences optimisée :** élargissement de la zone de recrutement, moins de départs pour cause de déménagement, possibilité de compétences à distance

**Solution possible à des situations spécifiques ou ponctuelles :** incapacité temporaire de déplacement (ex: jambe cassée), handicap, maladie, pandémie, intempéries, etc.

### Risques

**Manque de maîtrise du manager sur le travail effectué par son ou ses équipe(s) :**

nouveau style de management jusqu'alors inconnu ou presque de nombreux managers, qui doivent apprendre à l'appréhender

**Moments d'échanges informels** plus difficiles à organiser

**Insatisfaction ou frustration ressentie par les travailleurs** qui ne sont pas dans la possibilité ou pas autorisés à télétravailler

# Quels sont les avantages et les risques du télétravail ?



## Pour le télétravailleur

### Avantages

**Réduction des temps et des frais de transport**

**Moins de stress et de fatigue liés au déplacement** (files, transport en commun en retard, etc.)

**Meilleur équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle**

**Qualité des conditions de travail** : concentration plus aisée, moins de bruit, moins d'interruptions

**Autonomie, performance, productivité et créativité accrues** : plus de résultats pour un même temps de travail, environnement de travail plus calme

**Possibilité d'accéder à des emplois distants**

### Risques

**Effacement de la barrière entre vie privée et professionnelle**

**Manque de déconnexion**, ne pas compter ses heures et continuer de travailler

**Isolement social et professionnel** : moins de contacts formels et informels avec les collègues

Être seul et être empêché de travailler suite à un **problème technique**

**Perte de sens, du sentiment d'appartenance à l'équipe** mais aussi à l'organisation

Possibilité de **plus de stress familial**, sentiment de devoir être disponible constamment

**Charges supplémentaires** (téléphones, réunions, etc.) suite à l'absence physique des télétravailleurs, isolement

## Pour le non-télétravailleur

**Plus de calme au bureau**, moins de stress de parking, etc.

**Frustration ou insatisfaction** relative aux différentes manières de travailler

# Quels sont les avantages et les risques du télétravail ?



## Pour la collectivité

### Avantages

**Qualité de vie** (désengorgement des axes routiers)

**Diminution du risque d'accidents de la route**

**Réduction de l'empreinte carbone**, moins de CO<sub>2</sub>

Développement économique (**coworking**)

**Parents plus disponibles pour leurs enfants**

**Aménagement du temps pour la collectivité** :  
temps dégagé pour la vie associative, sportive,  
politique, etc.

**Accès à l'emploi facilité**

### Risques

Risque de représentation négative du télétravail  
et de stigmatisation des télétravailleurs



# 3 règles d'or du télétravail

Pour que le télétravail fonctionne pour tous, la présence de ces trois éléments est essentielle : **la responsabilité du travailleur et de l'employeur, la communication et la confiance.**

## ➤ Responsabilité double

- Engagement du télétravailleur à faire preuve d'autonomie mais également à rendre des comptes.
- Engagement de l'employeur ou de la Direction générale qui doit être convaincue de l'intérêt du télétravail comme outil de performance et porter la démarche en interne.

## ➤ Communication

sur ce qu'est le télétravail, les modalités d'organisation et de mise en œuvre auprès de tous les acteurs de l'entreprise dont les télétravailleurs, les managers, les collaborateurs non-télétravailleurs, voire les clients.

## ➤ Confiance

au sein de l'entreprise, entre tous les acteurs en présence et notamment les télétravailleurs, les managers et les collaborateurs non-télétravailleurs.



# Comment bien penser sa politique de télétravail ?

## 1. Définir le cadre général

- La fréquence et le caractère fixe ou flexible des jours de télétravail : un maximum de 2 à 3 jours de télétravail par semaine est préconisé
- Les conditions d'accès (ex : ancienneté, type de fonction) et de retrait
- Les assurances
- Les avenants au contrat
- Les outils mis à disposition
- La modification du règlement de travail

## 2. Accompagner la mise en place du télétravail

- **Inform**er les travailleurs du cadre défini
- **Parler ouvertement du projet** : prendre le temps de discuter avec les personnes réticentes au télétravail mais aussi avec les travailleurs qui, en raison de la nature de leur fonction, ne pourront pas télétravailler
- **Mettre en place des entretiens préalables entre les travailleurs et leurs managers** : définir les besoins et les attentes de chacun (travailleurs et managers)
- **Organiser le travail en équipe** : maintenir les réunions d'équipe en présentiel quand cela est possible, rendre les agendas visibles pour toute l'équipe, précision des jours et heures de disponibilité des collaborateurs et du responsable, etc.

### CONSEIL DE NOS EXPERTS



Vous pouvez par exemple créer un groupe de travail reprenant les acteurs de la prévention, les ressources humaines (et/ou le secrétariat social), les représentants des travailleurs en vue de créer une politique concertée de télétravail. Le tout est à inscrire au sein d'une CCT ou du règlement de travail.

### CONSEIL DE NOS EXPERTS



Veillez à ce que la communication se fasse à tous les niveaux de l'entreprise.  
Échangez avec les équipes de façon collective et individuelle.  
Favorisez les différents canaux de communication : intranet, mise en place d'entretiens individuels, etc.

# Comment bien penser sa politique de télétravail ?

## 3. Former les managers au management à distance

- Communiquer avec les télétravailleurs, mener des réunions en vidéo-conférence
- Motiver son équipe, maintenir une cohésion d'équipe, garder le lien (organisation de projets inter-équipes)
- Recadrer ou donner du feedback à distance (méthode **DESC**)
- Gérer les conflits

### Méthode DESC

**D**écrire : description objective et précise de la situation

*Eviter les jugements, généralisations et raccourcis*

**E**xpression des émotions : en « Je » et des effets

*Expression de mon besoin*

**S**olutions : suggestion de solutions

*Spécifier les attentes / Suggérer des demandes*

**C**onséquences : préciser les conséquences « Win-Win »

*Quel est l'intérêt pour chacun ?*

### CONSEIL DE NOS EXPERTS



Évaluez le besoin de formation des managers en amont et assurez-en le suivi.

Évaluez les attentes des managers dans le temps.

Soutenez les managers dans les difficultés rencontrées, éclairez-les sur les ressources à leur disposition.

## 4. Mettre en place un management par objectifs

- Méthode **SMART** : définition d'objectifs **S**pécifiques, **M**esurables, **A**tteignables, **R**éalistes et **T**emporels
- Politique d'évaluation du personnel à distance

### CONSEIL DE NOS EXPERTS



Intégrez ces objectifs SMART aux évaluations déjà en place.

Donnez du feedback constructif (positif et négatif) régulièrement à vos collaborateurs, sans attendre les évaluations annuelles.

Manifestez de la reconnaissance envers vos collaborateurs.

# Comment bien penser sa politique de télétravail ?

## 5. Former aux nouvelles technologies

- Utilisation des logiciels informatiques
- Protection des données

## 6. Conseiller les télétravailleurs

- Ergonomie du poste de travail : sensibiliser aux bonnes positions à adopter en télétravail
- Préserver l'équilibre vie privée / vie professionnelle
- Organisation du temps de travail (pauses, déconnexion, etc.)

### CONSEIL DE NOS EXPERTS



Impliquez votre service IT afin qu'il puisse venir en aide aux collaborateurs en cas de difficultés liées à l'utilisation de matériel informatique.

Renforcez éventuellement votre helpdesk.

Ayez recours à des e-learning ou cours à distance, webinaires, pour former les utilisateurs.

### CONSEIL DE NOS EXPERTS



Véhiculez en interne des messages relatifs au bien-être en télétravail.

Donnez la possibilité aux travailleurs de prendre du temps pour s'informer sur ces aspects (temps pour visualiser des capsules vidéos de conseils, transmission des brochures d'information, aborder certains points relatifs au bien-être en réunion d'équipe).

Rappelez qui sont les personnes ressources en matière de bien-être ainsi que la manière de les joindre.

# Comment bien penser sa politique de télétravail ?

- 7. Évaluer votre politique de télétravail à intervalles réguliers et faire des adaptations si nécessaire**



cohex

# Qu'est-ce que le droit à la déconnexion ?

Le **droit à la déconnexion** renvoie à la possibilité pour un travailleur de ne pas être connecté à ses outils numériques professionnels (smartphone, e-mails...) en dehors de son temps de travail.

Or, avec le recul que nous avons aujourd'hui, nous savons qu'il existe un réel risque lié au manque de déconnexion du télétravailleur et que la disponibilité permanente entraîne une souffrance, tant mentale que physique.

## QUE PRÉVOIT LA LÉGISLATION BELGE ?



Il n'existe actuellement pas de véritable droit à la déconnexion en Belgique.

Il existe par contre une obligation de concertation sociale régulière du Comité pour la prévention et la protection au travail (CPPT) en vigueur depuis 2018\* :

- Le Comité peut formuler des propositions et émettre des avis à l'employeur. Les accords qui en découlent sont intégrés dans le règlement de travail ou font l'objet d'une convention collective de travail.
- Objectif : définir des accords au niveau de l'entreprise.

\* Loi 26-03-2018 : croissance économique et cohésion sociale.



Pour aller plus loin...

## Législation belge

En matière de réglementation du télétravail, vous pouvez vous référer aux textes suivants :

➤ **Pour le télétravail régulier dans le secteur privé :**

CCT n°85 (9 novembre 2005), modifiée par la CCT n°85 bis (27 février 2008)  
posant la base du télétravail.

➤ **Pour le télétravail occasionnel du secteur privé :**

Loi du 5 mars 2017, dite « loi Peeters », concernant le travail faisable et maniable.  
Cette réglementation s'applique aux employeurs et travailleurs soumis à la loi du 5 décembre 1968  
relative aux conventions collectives de travail et aux commissions paritaires.

➤ **Cadre réglementaire dans la fonction publique fédérale administrative :**

Arrêté royal du 9 mars 2017 qui modifie et complète l'arrêté royal du 22 novembre 2006  
relatif au télétravail et au travail en bureau satellite. Il traite du télétravail régulier, occasionnel  
et du télétravail en bureau satellite. Il concerne les fonctionnaires statutaires et contractuels.



Contactez-nous !

**Chaque organisation a ses propres spécificités,  
et le télétravail peut être difficile à mettre en place.**

**Les experts de Cohezio (au niveau ergonomie,  
aspects psychosociaux ou médecine du travail)  
sont à votre disposition pour vous donner des conseils adaptés  
à votre organisation et vous accompagner dans la réflexion  
et l'implémentation de votre politique de télétravail.**



**Service Externe de Prévention  
et de Protection au Travail**  
Boulevard Bischoffsheim 1-8 • 1000 Bruxelles  
T. +32 (0)2 533 74 11 • [info@cohezio.be](mailto:info@cohezio.be)  
[www.cohezio.be](http://www.cohezio.be)