



# LES NOUVELLES FORMES D'ORGANISATION DU TRAVAIL

Saviez-vous que plus d'un travailleur sur deux apprécie travailler de temps en temps depuis son domicile et que seuls 16 % des travailleurs en ont réellement l'occasion ? Les nouvelles formes d'organisation du travail gagnent en importance. En votre qualité de formateur, il peut dès lors être utile de vous attarder sur ce thème.



## CETTE FICHE :

- a) donne un aperçu de ce qu'impliquent les nouvelles formes d'organisation du travail.
- b) détaille les avantages et les inconvénients de nouvelles formes d'organisation du travail.
- c) fournit des pistes concrètes afin de définir une politique en la matière avec les participants à vos formations.
- d) vous fournit des pistes et des outils qui vous seront utiles durant votre formation.

La fiche « Les nouvelles formes d'organisation du travail » fait partie de l'outil de formation « Aspects psychosociaux : outil pour le formateur ». Cet outil traite également des thèmes suivants : « Gestion d'équipe », « Respect mutuel au travail », « Prévention du stress et du burn-out », « De l'absence pour maladie au bien-être sur le lieu de travail » et « Comment assurer le bien-être psychosocial : une introduction au thème ».

Étant donné que les nouvelles formes d'organisation du travail peuvent influencer la manière de gérer une équipe, il est également intéressant de consulter la fiche « Gestion d'équipe ».



## OBJECTIFS D'APPRENTISSAGE

En vous basant sur cette fiche, vous pouvez organiser une formation sur le thème des nouvelles formes d'organisation du travail. À l'issue de cette formation, les participants doivent être capables de :

- citer et établir une distinction entre les différents aspects des nouvelles formes d'organisation du travail.
- citer et reconnaître les avantages et les inconvénients des nouvelles formes d'organisation du travail.
- réfléchir à la définition d'une politique relative aux nouvelles formes d'organisation du travail.
- réfléchir à la mise en œuvre d'une nouvelle forme d'organisation du travail.
- retrouver de plus amples informations sur le thème en utilisant la documentation complémentaire.



## Que sont les nouvelles formes d'organisation du travail ?

Un nombre croissant d'organisations mettent activement en place de nouvelles formes d'organisation du travail afin de rendre le travail plus rentable, plus efficace et plus agréable. Mais en quoi ces nouvelles formes d'organisation du travail consistent-elles ? Quels en sont les avantages et les inconvénients ? Baane, Houtkamp et Knotter (2011) en distinguent 4 aspects :

- **Travail non limité dans le temps et dans l'espace** : les travailleurs ont davantage la liberté de choisir le moment, le lieu et la méthode de travail qui leur conviennent le mieux. Citons pour exemples les horaires flottants, le travail à domicile, le télétravail dans un bureau satellite ou dans un bureau de co-working indépendant, les bureaux partagés, ou encore les bureaux paysagers.
- **Travail autonome** : la relation entre le supérieur hiérarchique et ses travailleurs est davantage basée sur la confiance que sur le contrôle. Selon cette forme de travail, les collaborateurs ont la liberté et l'autonomie d'organiser leur travail et de l'exécuter à leur meilleure convenance. Cette méthode est axée sur les résultats plutôt que sur la présence.
- **Relations de travail flexibles** : cet aspect concerne la recherche d'une adéquation entre la personne et le travail. Le contenu du travail est adapté autant que possible aux compétences, aux centres d'intérêt, aux phases de la vie et à l'ambition du travailleur. La concertation, notamment entre le travailleur et son supérieur hiérarchique, représente un élément essentiel de cette approche.
- **Libre accès aux connaissances et aux informations et libre circulation de celles-ci** : les travailleurs ont un accès complet aux outils permettant d'exécuter leur travail ou rendant possible une certaine forme de travail. Ces outils sont notamment des applications informatiques (par exemple, serveur partagé, intranet et connexion Internet), des outils de communication à distance (par exemple, outils de chat et de vidéoconférence) et du matériel comme un ordinateur portable, un téléphone portable et un écran de visualisation (pour plus d'informations sur la déconnexion, veuillez consulter l'annexe 1).



Figure 1 Les quatre aspects des nouvelles formes d'organisation du travail

Source : Banne, Houtkamp, Knotter, (2011)



## Témoignage de Frédéric, gérant d'un bureau de communication



Il y a quelques années, les travailleurs ont demandé de pouvoir travailler de chez eux. Ils estimaient que le travail à domicile augmenterait leur motivation et leur créativité. Nous avons donc accédé à leur demande. Nous avons néanmoins remarqué que, rapidement, certains collaborateurs travaillaient jusqu'à trois jours par semaine de chez eux. Si les collaborateurs affirmaient être satisfaits, nous avons tout de même noté quelques problèmes au bureau : les contacts étaient moins fréquents, les travailleurs étaient moins au courant du travail effectué par chacun et la collaboration était moins étroite. De plus, des tensions, reproches et attentes contradictoires semblaient se manifester entre collègues en ce qui concerne les horaires de travail, le nombre de jours de travail à domicile, les tâches qu'il est possible d'effectuer de chez soi et la présence aux réunions.

Nous sommes heureusement intervenus assez rapidement en organisant une concertation ouverte avec les travailleurs (certains ne s'étaient plus vus depuis trois semaines !). Nous avons dressé la liste des besoins de nos travailleurs afin qu'ils puissent exécuter leur travail de manière productive et agréable. Les principaux points étaient les horaires de travail flexibles, les moments de concentration et la concertation. Nous avons ensuite élaboré un plan avec un groupe de travail plus restreint. Ensuite, tout le monde a eu la possibilité de donner du feedback. De manière concertée, nous avons finalement fixé les directives suivantes :

- Maximum une journée de travail à domicile par semaine est autorisée.
- Les travailleurs doivent être présents aux réunions planifiées.
- Des horaires flottants ont été introduits ainsi que des plages fixes durant lesquelles les collaborateurs doivent travailler.
- Le mercredi est une journée où on peut se consacrer pleinement à son travail : aucune réunion n'est planifiée, aucun e-mail n'est attendu et les appels ne sont transférés qu'en cas d'urgence.

Nous remarquons que la définition d'un cadre et la formulation de règles apportent davantage de clarté pour le personnel, ce qui augmente leur satisfaction. Nous constatons en outre que moins de travailleurs s'absentent pour cause de maladie, car ils peuvent utiliser leur jour de travail à domicile quand ils ne se sentent pas en pleine forme, mais qu'ils ne sont pas non plus malades au point de ne pas pouvoir travailler. Il y a par ailleurs moins de conflits.

Nous avons organisé une évaluation au cours d'une assemblée du personnel, afin de dresser un état de la situation et d'apporter les adaptations nécessaires à cette nouvelle politique. Nous sommes fiers de ce que nous avons pu accomplir jusqu'à présent au sein de notre organisation. Si c'était à refaire, nous engagerions d'abord le dialogue avec nos travailleurs et nous définirions une structure plus claire à un stade moins avancé.



**CONSEIL:** Vous trouverez d'autres témoignages et bonnes pratiques sur <https://www.teletravailler.be/employeur/quelques-recits/les-motivations>.



VOIR EXERCICE 1





### AVANTAGES POUR LE TRAVAILLEUR

- Un meilleur **équilibre entre vie professionnelle et vie privée**.
- **Travailler de manière productive** selon des horaires choisis soi-même et en étant moins dérangé.
- Sentiment d'avoir davantage d'**autonomie et de responsabilité, employabilité** plus élevée et possibilité de travailler de manière plus créative.
- **Satisfaction au travail** plus élevée.
- **Moins de temps passé sur la route**.
- Davantage de choix dans les **possibilités de déplacements entre le domicile et le lieu de travail**.
- **Moins de stress et de fatigue** en évitant les embouteillages et les déplacements.
- Davantage de possibilités pour les personnes ayant un **handicap (professionnel) ou pour les groupes défavorisés au niveau professionnel**.



### AVANTAGES POUR L'ORGANISATION

- **Économies**.
- Baisse de l'**absentéisme**.
- Travailleur satisfait et motivé.
- Une **réputation** plus solide en tant qu'employeur attractif.
- Un meilleur service à la clientèle, augmentation de la **satisfaction de la clientèle**.
- Un **gain de temps** grâce à une utilisation plus flexible et plus rentable des effectifs.
- Hausse de la **productivité et meilleurs résultats**.
- **Employabilité durable** des travailleurs.
- Davantage de possibilités d'attirer des personnes ayant un **handicap (professionnel)** ou pour les **groupes défavorisés au niveau professionnel**.

## Avantages et inconvénients des nouvelles formes d'organisation du travail



### INCONVÉNIENTS POUR LE TRAVAILLEUR

- Risque d'**isolement social** dû aux contacts moins fréquents avec les collègues.
- **Perturbation de l'équilibre entre vie privée et vie professionnelle** due à l'absence de séparation physique entre les deux.
- Pression supplémentaire chez les travailleurs due à la demande d'une plus grande flexibilité et d'une **disponibilité permanente** (par exemple, consulter les e-mails et y répondre à tout moment).
- Il est plus difficile d'organiser des **moments de concertation informels et formels**.
- **Problèmes de santé physique** en raison d'un poste de travail non ergonomique.
- Chez certains travailleurs, le besoin de structure, de contrôle social ou de contacts sociaux peut entraîner **une baisse de productivité et des problèmes de concentration**.



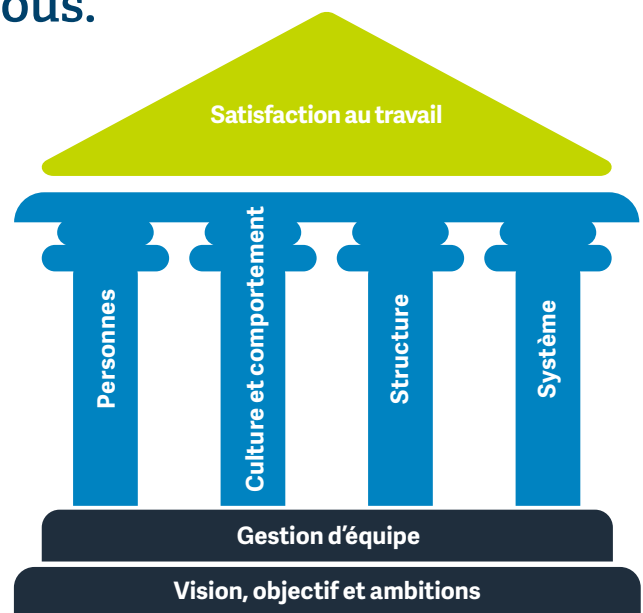
### INCONVÉNIENTS POUR L'ORGANISATION

- Inconvénients liés aux **bureaux paysagers** : baisse de productivité, problèmes de concentration, nuisances sonores et moins d'intimité.
- Travailleurs réticents face aux changements.
- **Augmentation du stress** si les nouvelles formes d'organisation du travail créent des attentes peu claires ou implicites.
- Moindre **contrôle social**.
- **Pas possible pour toutes les fonctions** (par exemple, les réceptionnistes, les techniciens de surface et les monteurs).

# Cela conviendrait-il à votre organisation ?

## Suivez les consignes ci-dessous.

Le témoignage de Frédéric montre que la mise en place d'une ou de plusieurs nouvelles formes d'organisation du travail requiert une approche réfléchie et ne se limite pas au simple fait d'autoriser le travail à domicile ni de fournir le matériel adéquat. Une telle politique doit reposer sur des fondations solides. Les différents piliers doivent ensuite être fermement ancrés (source : Flanders Synergy). Ce n'est qu'à ces conditions que de nouvelles formes de travail pourront augmenter la satisfaction au travail et que les inconvénients précités pourront rester limités (voir aussi la documentation « 2. Étude de l'impact des nouvelles formes d'organisation du travail sur le bien-être au travail »).



### LES FONDATIONS :

- **Définissez une vision, des objectifs et des ambitions :** développez au sein de votre organisation une vision partagée par tous et explicitiez votre conception de la nouvelle forme d'organisation du travail. Voici quelques questions pour orienter les participants :
  - Quels aspects des nouvelles formes d'organisation du travail souhaitez-vous développer ? Quels avantages y trouvez-vous ? Et quels peuvent en être les points problématiques ? Où souhaitez-vous en être d'ici deux ans ?
  - Quels objectifs souhaitez-vous atteindre en tant qu'organisation et comment les nouvelles formes d'organisation du travail peuvent-elles vous y aider ? Pourquoi et comment souhaitez-vous les mettre en œuvre au sein de votre organisation ?
- **Investissez dans le leadership (adapté) :** prévoyez une assistance et une formation pour les supérieurs hiérarchiques afin de les aider à gérer les nouvelles formes d'organisation du travail (par exemple, faire face aux réticences). Déterminez également si les supérieurs hiérarchiques disposent de compétences qui correspondent à votre vision des nouvelles formes d'organisation du travail. Soutiennent-ils la vision de l'organisation et peuvent-ils contribuer à transmettre celle-ci ? Sont-ils capables de communiquer de manière bienveillante ?

### LES PILIERS :

- **Accordez suffisamment d'attention aux travailleurs :** cet élément est d'une importance cruciale dans votre politique. Les pistes suivantes peuvent être utiles :
  - Augmentez l'implication de vos travailleurs en les informant et en les faisant participer à la définition et à la transmission de votre vision.
  - Promouvez la cohésion sociale en planifiant des moments où les travailleurs se rencontrent (par exemple, des moments fixes de concertation ou de formation, des contacts informels à l'occasion d'une activité de team-building et/ou d'une réception de fin d'année).
  - Prévoyez des formations, par exemple sur les systèmes informatiques, sur la gestion des changements et sur la communication.
  - Anticipez les réticences et la manière de les gérer (par exemple, par le biais de formations).



- **Culture et comportement** : la mise en œuvre d'une nouvelle forme de travail s'accompagne d'un changement culturel et comportemental. Le supérieur hiérarchique pourrait par exemple gérer son équipe davantage sur la base des résultats que ses collaborateurs fournissent que de leur présence. Cela demande un changement de comportement chez les travailleurs, car ils reçoivent plus de responsabilité, de liberté et de confiance. Dans ce cadre, il est important d'appliquer les changements de manière progressive. Quelques directives :
  - Donnez aux travailleurs la possibilité de s'approprier pas à pas la nouvelle forme d'organisation du travail.
  - Communiquez tout au long du processus de changement et promouvez une communication ouverte.
  - Formulez des règles et accords clairs (par exemple, les moments où le télétravail est autorisé, la joignabilité des travailleurs, les horaires flottants et les attentes en matière de prestations).
- **Structure** : la mise en œuvre de nouvelles formes d'organisation du travail peut également requérir des adaptations au niveau de l'aménagement de l'environnement de travail. Pensez par exemple aux bureaux partagés, bureaux paysagers, espaces de silence et espaces destinés aux entretiens entre deux personnes.
- **Systèmes** : des technologies adaptées peuvent également être nécessaires à l'application de nouvelles formes d'organisation du travail (outils informatiques, technologie pour le télétravail, etc.). N'oubliez pas qu'il est aussi important d'apprendre aux travailleurs à utiliser ces outils en leur donnant la formation et l'assistance nécessaires.



**VOIR EXERCICE  
DE CLÔTUR**

## Les nouvelles formes d'organisation du travail doivent donc être adaptées aux caractéristiques de l'individu et de l'organisation.

### Attention : le paradoxe des nouvelles formes d'organisation du travail

Si les nouvelles formes d'organisation du travail peuvent contribuer à augmenter le bien-être au travail, elles présentent également un risque de stress et de burn-out dû au besoin d'être performant et à la diminution du soutien social (voir les avantages et inconvénients des nouvelles formes d'organisation du travail). Il est dès lors essentiel de souligner ce point lors de votre formation en précisant le caractère indispensable d'un bon encadrement (voir modèle du temple). Par ailleurs, une grande liberté et une large autonomie ne contribuent pas à l'épanouissement de tous les travailleurs. Certains travailleurs ont besoin d'une structure claire et d'un cadre présentant des attentes concrètes, tandis que d'autres évoluent davantage lorsqu'ils bénéficient de plus de flexibilité, et ce, tant au niveau spatial et temporel qu'en termes de contenu du travail. Les nouvelles formes d'organisation du travail doivent donc être adaptées aux caractéristiques de l'individu et de l'organisation. Les pistes proposées dans cette fiche aideront les participants à votre formation dans ce cadre.



# Exercices



1

Vous pouvez illustrer cette partie à l'aide du témoignage de Frédéric ci-dessus : organisez un exercice avec post-it au cours duquel les participants se basent sur ce cas pour réfléchir aux avantages et inconvénients possibles de l'introduction d'une nouvelle forme d'organisation du travail. Consultez l'annexe 2 pour une explication détaillée des avantages et des inconvénients.

- **Objectif** : aider les participants à votre formation à mener une réflexion sur les avantages et les inconvénients des nouvelles formes d'organisation du travail.
- **Durée** : 5 minutes de réflexion, 15 minutes de concertation.
- **Matériel nécessaire** : post-it roses et verts.
- **Méthodologie** : (1) Dessinez un tableau avec des axes travailleur – organisation et avantages – inconvénients, (2) donnez à chaque participant 2 post-it verts et 2 post-it roses, (3) demandez d'écrire sur chaque post-it vert un avantage et sur chaque post-it rose, un inconvénient, (4) demandez de placer les post-it dans le cadran adéquat du tableau, (5) discutez des résultats : quels éléments reviennent souvent ? Qu'entend-on par ... ? Que pouvons-nous conclure en tant que groupe ?, et (6) citez d'autres avantages et inconvénients, s'ils n'ont pas été mentionnés par le groupe.

2

Expliquez cette partie à l'aide de la figure ci-dessous. Ensuite, répartissez les participants en trois groupes. Faites-les réfléchir à 2 parties de la figure en se basant sur les questions de réflexion suivantes :

- **Groupe 1** : À quoi pourrait ressembler votre **vision** d'une nouvelle forme d'organisation du travail ? Quel **style de leadership** est important à cet égard et comment allez-vous assister les supérieurs hiérarchiques ?
- **Groupe 2** : Comment pourriez-vous concrètement consacrer de l'attention à l'**humain** ? Quelle **culture** et quels **changements comportementaux** attendriez-vous ?
- **Groupe 3** : Quels **changements structurels** sont nécessaires ? Quels **systèmes** doivent être introduits ?

Demandez à chaque groupe de résumer ses conclusions. Complétez-les éventuellement.

- **Objectif** : Réfléchir aux conditions qui doivent être réunies pour pouvoir introduire une nouvelle forme d'organisation du travail de manière fructueuse et structurée. Comprendre qu'il s'agit d'un processus (1) qui demande une réflexion et (2) qui doit être évalué en permanence.
- **Durée** : 10 minutes de réflexion, 10 minutes de discussion.
- **Matériel nécessaire** : figure, stylo et papier pour chaque groupe.

## EXERCICE DE CLÔTURE :

### Quels sont les avantages et les inconvénients de l'introduction de nouvelles formes d'organisation du travail ?

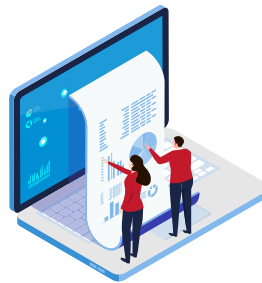
L'exercice peut être intégré à la fin de la formation en guise de clôture. Une fois la matière et le paradoxe des nouvelles formes d'organisation du travail expliqués, les participants à votre formation ont une notion des avantages et inconvénients de l'introduction de nouvelles formes d'organisation du travail. Ils peuvent s'en inspirer pour faire l'exercice ci-dessous. Cet exercice vous permettra, en tant que formateur, de vous faire une idée de la mesure dans laquelle les participants à votre formation ont assimilé la matière, et peuvent l'appliquer et mener une réflexion dessus.

**Exercice : notez au tableau** : « Quels problèmes peut-il y avoir lors de l'introduction de nouvelles formes d'organisation du travail ? » Donnez à chaque participant deux post-it et laissez-les réfléchir à la question. Les post-it sont ensuite affichés et font l'objet d'une discussion. Faites ensuite voter les participants au sujet des éléments qu'ils estiment être les plus problématiques dans le cadre de l'introduction de nouvelles formes d'organisation du travail. Répartissez alors les participants en petits groupes. Chaque groupe se voit attribuer un ou plusieurs des thèmes notés au tableau et cherche des solutions possibles. Discutez par après des différentes solutions avec l'ensemble des participants.

Vous pouvez aussi poser la question autrement : « Quels problèmes peut-il y avoir lorsque aucune nouvelle forme d'organisation du travail n'est introduite » et « Comment ces nouvelles formes peuvent-elles constituer une solution ? » (même principe que ci-dessus).



# Documentation et exercices



## 1

### Liste de contrôle Déconnexion

La mise en œuvre d'une nouvelle forme d'organisation du travail peut avoir pour conséquence d'estomper la limite entre vie professionnelle et vie privée. Il est par conséquent essentiel de déconnecter régulièrement du travail. Ce document fournit de plus amples informations au sujet de la nouvelle législation relative à la déconnexion et contient une liste de contrôle permettant d'aborder plus facilement le sujet. [https://www.idewe.be/documents/40830/224189/ID9377\\_Outil\\_de\\_d%C3%A9connexion\\_INF\\_FR\\_v1-0\\_2018-11-19.pdf](https://www.idewe.be/documents/40830/224189/ID9377_Outil_de_d%C3%A9connexion_INF_FR_v1-0_2018-11-19.pdf)

## 2

### Étude de l'impact des nouvelles formes d'organisation du travail sur le bien-être au travail

Vous trouverez des explications détaillées sur les avantages et les inconvénients des nouvelles formes de travail sur le lien suivant : <https://www.beswic.be/fr/actualites-et-evenements/recherche-sur-limpact-des-nouvelles-formes-de-travail-sur-le-bien-etre>.

## 3



**Inspiration pour un exercice supplémentaire :** Créez de petites cartes sur lesquelles sont inscrites toutes sortes de caractéristiques d'un chef d'équipe. Posez la question suivante au groupe : quelles sont selon vous les caractéristiques essentielles que doit avoir un chef d'équipe pour assurer le bon fonctionnement du travail à domicile ? Demandez aux participants de choisir plusieurs petites cartes et d'expliquer pourquoi ils trouvent ces caractéristiques importantes.



**Inspiration pour un exercice supplémentaire :** Demandez aux participants quelles seraient les différences entre l'application du télétravail dans les grandes entreprises et dans les petites entreprises. Tracez 2 colonnes au tableau et faites compléter les colonnes aux participants. Discutez-en ensuite avec l'ensemble du groupe.





## 4

### Brochure « Vers une politique de communication interne socialement responsable en période de restructuration » (Service public fédéral Emploi, Travail et Concertation sociale)

L'application d'une nouvelle forme de travail peut engendrer divers changements au sein de l'organisation. Cette brochure peut servir de fil conducteur à la mise en œuvre de ces changements. Elle précise entre autres ce qu'impliquent les changements, le rôle crucial de la communication pendant les processus de changement et les moyens d'optimisation de la communication. La brochure (64 pages) est disponible sur le lien suivant : <https://emploi.belgique.be/fr/publications/vers-une-politique-de-communication-interne-socialement-responsable-en-periode-de->



**Inspiration pour un exercice supplémentaire :** demandez aux participants de réfléchir à un changement qui a eu lieu au sein de leur organisation et à la manière dont la communication s'est déroulée.

- Quels étaient les éléments positifs et négatifs ?
- Quels éléments pouvaient être améliorés ?
- Quelle autre approche adopter à l'avenir ? Distribuez la brochure pour que les participants s'en inspirent.

## 5

### CCT 85 sur le télétravail dans le secteur privé

Dans la CCT 85, vous trouverez les dispositions législatives relatives au télétravail. Les éléments principaux en sont les suivants : (a) le télétravail est toujours volontaire, (b) la convention de travail relative au télétravail doit toujours être établie par écrit, (c) les deux parties doivent respecter les dispositions obligatoires de la convention écrite, (d) l'employeur doit donner au travailleur les informations nécessaires, (e) le travailleur doit être informé des conditions de travail, (f) la sécurité et la santé du télétravailleur doivent être contrôlées et protégées, et (g) il convient de tenir compte de la loi relative au télétravail à l'étranger. Vous trouverez de plus amples informations à ce sujet sur <https://emploi.belgique.be/fr/themes/contrats-de-travail/contrats-de-travail-particuliers/travail-domicile-et-teletravail-0>.

## 6

### <https://www.teletravailler.be/>

Ce site Web fournit des informations détaillées sur le télétravail, aussi bien pour l'employeur que pour le travailleur. Vous y trouverez entre autres des explications sur les avantages et les inconvénients du télétravail, le cadre juridique et des chiffres sur le télétravail en Belgique. Ces données sont fournies sous la forme de vidéos, de sondages et d'illustrations. Vous pouvez utiliser ce site Web pour compléter les informations données dans cette formation.



**Inspiration pour un exercice supplémentaire :** Soumettez plusieurs affirmations au groupe. et demandez aux participants si elles sont vraies ou fausses. Ils peuvent voter en utilisant des cartons (vert ou rouge) ou par le biais d'un sondage (au moyen de Poll Everywhere, par exemple). Par exemple : « Le télétravail ne présente que des avantages pour les travailleurs. » (= faux). Faites explorer le site Web aux participants à votre formation afin qu'ils y cherchent les réponses aux affirmations.