



Tentative de synthèse

NWOW... or never?



- Transformations de fond de l'économie: mondialisation, individualisation, flexibilité, développement durable, qualité de vie au travail, TIC, etc.
- NWOW=?
 - Pratiques de flexibilité spatio-temporelles (post-taylorisme)
 - Modes d'organisation (projets, équipes semi-autonomes)
 - Modes de management (gestion par objectifs)
 - Philosophie collaborative et participative (démocratie industrielle)
 - Facilitation par les TIC
- Longtemps annoncé, enfin expérimenté (cf télétravail)!
- Attention au mimétisme aveugle, qui ne tient pas compte de toutes les dimensions de ce type idéal...

Différentes formes



- Modalités de télétravail: domicile, occasionnel, télécentre, mobile, etc. (\pm 25% de la population active)
- Bureau paysager vs bureau partagé
- Espace de travail comme levier stratégique
- Attention à la question de l'identité au travail et de la « territorialisation » (clean desk)

Des justifications ... aux pratiques vécues



- Des enjeux économiques (coûts, performances, etc.)
- Des enjeux managériaux (fidélisation, GY, etc.)
- Des enjeux pour les travailleurs (WLB, autonomie, qualité, etc.)
- Des enjeux environnementaux (mobilité)

Mais quid de l'intensification du contrôle (multiplication des formes et intériorisation) et des effets subjectifs de la distanciation? => importance de définir le projet managérial préalable et de repenser les fonctionnements hiérarchiques traditionnels!

Quelques chiffres clés



- Le télétravail est en lente évolution (entre 15 et 25%)
- Un souhait de télétravail qui reste partagé (50/50)
- L'importance de la fonction exercée comme frein au télétravail
- Plus d'un travailleur sur deux dispose d'un PC mis à disposition et d'un accès de type VPN
- Les avantages perçus: mobilité, WLB, concentration, etc.

Des expériences contrastées



- SPF Mobilité:
 - Dynamic office généralisé, sans bureaux individuels (conditions à réunir: optimisation acoustique, coffee corner, qualité du mobilier, etc.)
 - Suppression de l'obligation de pointer + clarification des objectifs
 - Généralisation du télétravail avec modalités gérées au niveau de l'équipe
 - Satellite offices dans toute la Belgique

Des expériences contrastées



- SPW:
 - Arrêté permettant le télétravail
 - Evaluation => nécessité de donner une image positive, de maintenir des liens même virtuels, de communiquer, de donner des points de repère pour l'organisation de la journée et l'environnement du travail
 - NWOW: nécessité d'une maturité organisationnelle, managériale, RH et TIC à travailler => phase pilote
 - De nombreuses questions subsistent: ROI, tension travail collectif/individualisation, quid du transfert de connaissance?, etc.

Des expériences contrastées



- FOREM:
 - Expérience d'espace collaboratif
 - Objectif d'optimiser les interactions
 - Règles de fonctionnement interne auto-définies: bureaux partagés et espaces dédiés
 - Autonomie articulée d'un planning commun
 - Nécessité d'un fonctionnement en mode projet + quid des investissements réalisés au niveau des personnes: généralisable?

Des conditions à réunir



- Un projet managérial à part entière => implication du top management + formation préalable de la ligne hiérarchique
- Expérience pilote vs big bang? L'importance du contexte spécifique de chaque organisation
- La question sensible du pointage: enjeu syndical et complexité administrative => à travailler sur le plan culturel avec logique de décentralisation
- La nécessité d'une redéfinition des modes de contrôle (management par objectifs et confiance)
- Priorité au travail qui a du sens, en mode projet=> évolution de l'identité au travail
- La gestion de l'équité (\neq égalité): droit au télétravail => droit à la flexibilité + la question de la prise en charge du travail domestique!

