

**Faculté des sciences économiques,  
sociales, politiques et de communication**

# **L'informatisation des communications dans le monde du travail : le télétravail**

Partie I : de quelle manière le télétravail se diffuse-t-il dans les entreprises belges ?

Partie II : de quelle manière le cadre juridique belge évolue-t-il face au développement croissant du télétravail ?

Auteur : Christophe HALLIN  
Promoteur I : Guilhem BASCLE  
Promoteur II : Filip DORSSEMONT  
Année académique 2018-2019  
Master 60 en sciences du travail



# Remerciements

Nous tenons à remercier toutes les personnes ayant de près ou de loin apporté leur aide et leur soutien dans l'élaboration de ce mémoire et plus particulièrement nos promoteurs Monsieur Bascle et Monsieur Dorsimont.

# Plan

- Partie I : de quelle manière le télétravail se diffuse-t-il dans les entreprises belges ?
- Partie II : de quelle manière le cadre juridique belge évolue-t-il face au développement croissant du télétravail ?
- Partie III : note d'articulation

# Partie I

---

De quelle manière le télétravail se diffuse-t-il dans les entreprises belges ?

« Le présent doit acquérir du recul, c'est-à-dire être devenu le passé, avant de pouvoir offrir des points d'appui sur lesquels fonder un jugement relatif au futur. »

Sigmund FREUD



# Table des matières

|                                                                                           |    |
|-------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Introduction.....                                                                         | 7  |
| Chapitre 1 : Étude.....                                                                   | 9  |
| Première partie : méthode.....                                                            | 9  |
| Deuxième partie : description des cas étudiés ou comment le télétravail se diffuse ?..... | 11 |
| A. <i>Télétravail</i> .....                                                               | 11 |
| B. <i>La diffusion</i> .....                                                              | 13 |
| Troisième partie : données.....                                                           | 16 |
| Quatrième partie : analyse des données .....                                              | 17 |
| Chapitre 2 : Résultats .....                                                              | 19 |
| Chapitre 3 : discussion et conclusion .....                                               | 26 |
| Résumé des principaux résultats.....                                                      | 26 |
| Les contributions théoriques du mémoire.....                                              | 26 |
| Les contributions du travail pour les praticiens .....                                    | 28 |
| Les compétences développées grâce au paper.....                                           | 29 |
| Limites .....                                                                             | 30 |



# Introduction

« Presque **30% des non-télétravailleurs déclarent** qu'ils ne télétravaillent pas à l'heure actuelle, mais **qu'ils le feraient bien si leur employeur leur en donnait la possibilité**. Cela signifie qu'il existe encore un **énorme potentiel** de travailleurs qui, moyennant des adaptations mineures et – parfois aussi – un changement de mentalité chez l'employeur, pourraient passer au télétravail dans un avenir proche. Si nous prenions ces 30% en les pondérant par rapport au nombre de non-télétravailleurs, **nous passerions des 17% qui télétravaillent actuellement à 42% à l'avenir**. Nous pouvons partir du principe qu'il s'agit là d'un chiffre proche de ce que représente le « potentiel » de télétravail. Dans ces 42%, on retrouve tous ceux qui télétravaillent à l'heure actuelle et tous ceux qui ont dit être intéressés par le télétravail et qui sont d'avis que leur job est compatible moyennant d'éventuelles petites adaptations » (Polling, 2018).

« Et si on se débarrassait du bureau et que le télétravail devenait la norme? » (La libre, 2019).

Actuellement, les médias parlent de plus en plus fréquemment du télétravail. Les nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC) sont très présentes dans notre quotidien et nous les utilisons énormément. Or, dans l'article du paragraphe précédent, il est indiqué qu'en 2018, seulement 17 pourcents des personnes télétravaillent et encore deux jours par semaine en général.

Cela nous amène à nous poser la question : pourquoi le télétravail n'est pas plus exploité par les entreprises et les employés ? Cette question en induit d'autres : comment le télétravail se diffuse-t-il ? Comment les entreprises s'adaptent-elles pour intégrer le télétravail ?

Ce sujet, comme nous l'avons déjà mentionné, est plus que jamais d'actualité, et ce, depuis quelques années. En effet, les problèmes de mobilité ne cessent d'augmenter, les espaces de construction diminuent, la pollution s'aggrave, la conciliation entre vie privée et vie professionnelle devient de plus en plus difficile et le nombre de personnes souffrant de burnout s'accroît également.

Toutefois, certains auteurs annoncent une solution grâce au télétravail mais celui-ci prend du temps à s'imposer dans les entreprises. En effet, cet outil est utilisé depuis les années 1990 et pourtant, il ne semble pas toucher un taux important des travailleurs en Belgique soit seulement 17% (Polling, 2018).

Diverses recherches existent sur le télétravail : ses implications au niveau du management, du travailleur, de l'entreprise. Mais nous n'avons pas trouvé beaucoup d'informations concernant la

diffusion du télétravail. C'est la raison pour laquelle nous souhaitons faire un mémoire concernant ce thème : la diffusion du télétravail.

Nous avons commencé par lire la littérature concernant la diffusion et tenté d'appliquer cette notion dans le cadre du télétravail. Cela nous a permis de constater que certaines recherches n'abordaient pas toutes les mêmes concepts. En effet, certains textes parlaient d'adaptation organisationnelle et d'autres pas. Or, comme nous le verrons par la suite, celle-ci peut se révéler importante. Ensuite, nous nous poserons la question de savoir si nous considérons le télétravail comme une pratique ou un outil de la digitalisation et comment la diffuser ? Enfin, lorsqu'une entreprise possède un outil ou une pratique donnant un avantage concurrentiel, les autres entreprises vont vouloir l'acquérir. Si cet outil ou cette pratique ne procure aucun avantage, les entreprises ne vont pas investir. Mais est-ce le cas du télétravail ?

À présent, il nous paraît intéressant d'aborder quelques recommandations concernant les pratiques RH. Il faut savoir que comme nous l'avons déjà annoncé brièvement, le télétravail nécessite des adaptations aussi bien au niveau de l'entreprise que du personnel. Il faudra donc veiller au temps d'adaptation et guider les personnes tout au long de ce processus. Ensuite, il sera nécessaire de veiller à ce que ce dernier ne favorise pas trop une augmentation du temps de travail au détriment de la productivité voire de la santé du télétravailleur. Enfin, le manager devra être attentif à la cohésion dans son équipe. En effet, avec le télétravail, certaines personnes risquent de ne plus se rencontrer. Dès lors, des solutions peuvent être mises en place pour éviter les écueils concernant ce point.

Ce travail s'articulera en trois parties principales :

- la première concernera la méthode employée, à savoir, « l'étude de cas » selon l'ouvrage de Robert Yin. Ceci aura pour but de bien comprendre la démarche entreprise dans le cadre de cette recherche. Ensuite, nous aborderons la diffusion telle que vue dans la littérature analysée pour ce travail. De plus, nous donnerons quelques informations de base sur les quatre entreprises interrogées. Et enfin, sera abordée la technique employée pour analyser ces entretiens ;
- la deuxième partie permettra de faire ressortir les éléments les plus importants de la littérature et des entretiens afin d'appuyer la théorie dégagée ;
- la dernière partie résumera les apports de la recherche et plus particulièrement les apports en lien avec certains articles lus dans le cadre de ce travail. Elle permettra également de clarifier les apports pour les praticiens avant de terminer par les compétences développées lors de la mise au point de ce paper ainsi que les limites de celui-ci.

# Chapitre 1 : Étude

## Première partie : méthode

Pour effectuer ce travail, nous allons nous baser sur l'étude de cas selon les écrits de Robert Yin et plus particulièrement la version de 1994 de son livre intitulé : « Case study research : Design and Methods » dont voici un résumé.

D'abord, il est important de savoir dans quelles circonstances utiliser la technique de « l'étude de cas ». D'après Robert Yin, il y a trois possibilités :

- la première s'effectue dans le cadre où la question de recherche porte sur un « comment » ou un « pourquoi ».
- la deuxième dépend de l'étendue du contrôle sur les événements comportementaux c'est-à-dire lorsque l'observateur n'a pas ou peu de possibilités de contrôler les événements.
- la troisième s'applique lorsqu'il s'agit d'un phénomène contemporain dans un contexte de vie réelle.

L'étude de cas est une enquête empirique dans laquelle l'accent est mis sur un phénomène contemporain dans son contexte réel, comme nous venons de le préciser dans le point ci-avant. À cela, il faut ajouter que les frontières entre le phénomène et son contexte ne sont pas clairement séparées. Cela signifie donc que l'étude de cas convient particulièrement à l'étude des phénomènes sociaux complexes. De plus, cette étude est composée de variables d'intérêts, de sources multiples de preuves ainsi que de propositions théoriques pour guider la collecte et l'analyse des données. Elle permet également diverses approches, à savoir une recherche explicative, exploratoire ou descriptive. Enfin, elle est principalement qualitative mais peut aussi être quantitative dans certaines circonstances, voire les deux.

Certaines critiques sont portées sur l'étude de cas :

- un manque de traitement systématique des données ;
- l'impossibilité à servir de base pour la généralisation scientifique, le but étant la généralisation des propositions théoriques et non une énumération de fréquences donnant lieu à une généralisation statistique ;
- le fait d'être chronophage donnant comme résultats des documents massifs et illisibles. Ce dernier constat est basé sur le passé de l'étude de cas mais Robert Yin signale que son futur pourrait être différent sur ce point.

Les éléments principaux d'une étude de cas sont donc de répondre à un « comment » ou un « pourquoi » par l'intermédiaire de propositions théoriques. Le but est d'attirer l'attention, de limiter la portée et de suggérer des liens entre les phénomènes étudiés. Les critères d'interprétations des résultats donnent une itération entre les propositions et les données correspondant à des modèles rivaux contrastés. La conception de la recherche relie donc les données à collecter et les conclusions à tirer relativement aux questions initiales de l'étude. Elle doit donc fournir un cadre conceptuel et un plan d'action permettant de passer des questions à un ensemble de conclusions. Ce sera la méthode employée dans cette recherche.

Il existe certains prérequis avant d'effectuer l'étude de cas. Ainsi, il faut veiller à avoir une théorie préliminaire liée au sujet d'étude et une compréhension du phénomène étudié avant la collecte de données. Il faut également choisir entre des conceptions explicatives, exploratoires ou descriptives.

La sélection des cas doit se faire en fonction de la théorie préliminaire et en fonction des caractéristiques et des problèmes identifiés dans les propositions. Cela ne peut donc être aléatoire. Tout au plus, l'échantillon pourra se faire par effet boule de neige, ce que nous avons tenté de faire dans le cadre de cette recherche mais avec un succès limité étant donné le manque de temps.

Un point important dans une recherche peut être le niveau de généralisation des résultats. Pour ce qui est de l'étude de cas, la généralisation n'est pas statistique et ne peut être étendue à une population mais liée à la théorie de la recherche à partir d'un ou de plusieurs cas. Pour cela, combien de cas et d'unités d'analyse s'avèrent nécessaires ? Avant de répondre à cette question, il est important de savoir à quoi correspondent le cas et l'unité d'analyse. Le cas représente de manière empirique le sujet de l'étude et l'unité d'analyse est la source de l'information c'est-à-dire les documents organisationnels et autres. En ce qui concerne plus particulièrement le cas, plusieurs choix peuvent être opérés : soit un cas unique, soit plusieurs cas. Dans cette optique, le but est de rechercher des résultats similaires ou des résultats contrastés ce qui sera le but de cette recherche.

Pour arriver à un résultat correct, certaines compétences doivent être retrouvées dans le chef du chercheur : une bonne connaissance du phénomène, poser de bonnes questions et être un bon auditeur. À cette fin, un protocole doit être défini contenant l'instrument de recherche mais également les règles et les procédures pour l'appliquer. Par exemple, dans le cadre de cette recherche, tous les entretiens contenaient les mêmes questions dans le même ordre, ce qui est généralement le cas et le but de tout entretien semi-directif. Il est important d'identifier les différents niveaux des questions, à savoir au niveau individuel ou général. Notre recherche est essentiellement basée sur des études de cas individuel.

Pour recueillir ces informations, il y a plusieurs sources possibles. Robert Yin en énumère six en tout : les documents, les archives, les entrevues, les observations directes et participantes ainsi que les objets physiques. Il est conseillé d'en utiliser plusieurs en vue d'effectuer une triangulation afin d'augmenter la validité. Toutefois, dans le cadre de cette recherche, les informations proviennent

presqu'exclusivement des divers entretiens. Effectivement, nous n'avons pas eu la possibilité d'une observation directe et encore moins, d'une observation participante par manque de temps. En ce qui concerne les archives, celles-ci n'ont pas été rendues accessibles par les diverses entreprises questionnées.

Pour terminer, venons-en à l'analyse à proprement parler. Il y a deux stratégies d'analyse : la stratégie déductive (vérification de propositions théoriques) ou la stratégie inductive (détecter un modèle théorique à partir des phénomènes observés).

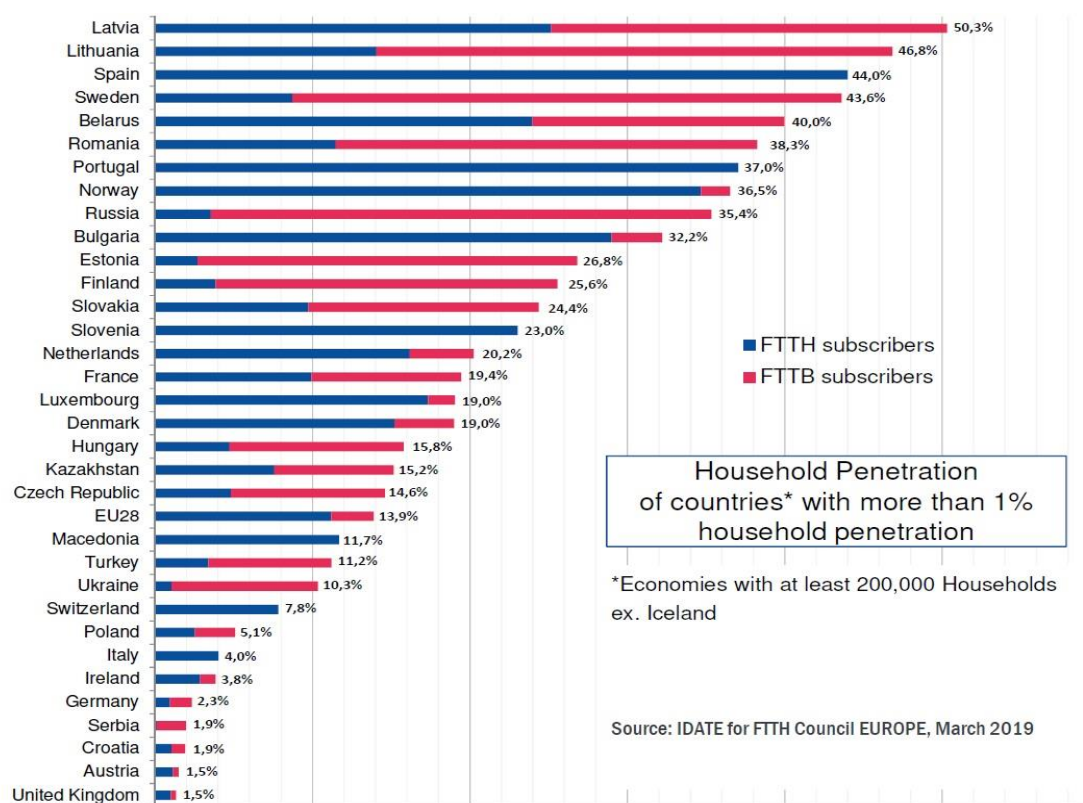
## Deuxième partie : description des cas étudiés ou comment le télétravail se diffuse ?

Pour commencer, nous allons résumer la littérature en ce qui concerne la diffusion et plus particulièrement, la diffusion en lien avec le télétravail. La littérature mêlant ces deux objets de recherche n'est que très peu développée voire inexistante. En effet, aucune des recherches trouvées pour ce mémoire ne traitait spécifiquement de cette approche. Au mieux, il était question de la diffusion de technologies mais pas du télétravail en particulier. Nous ferons donc des liens, dans la mesure du possible, entre ces deux matières (diffusion – télétravail) afin de les confronter au terrain.

### *A. Télétravail*

Le télétravail en tant que tel a été développé principalement dans les années 1980 sans rencontrer un réel succès. Par la suite, certains auteurs annonçaient sa forte diffusion en Europe dans les années 1990 (Martinez et al., 2005). Or, ce ne fut pas le cas. En effet, le coût des technologies de l'époque, l'opposition des syndicats (nous y reviendrons), l'évolution nécessaire du management (Taskin, 2006b) (nous y reviendrons également), la perméabilité du secteur (Gabriel, 2009) sont les principaux freins rencontrés. Plus tard, le télétravail a évolué et englobe aujourd'hui différentes formes de travail. Ainsi, il peut s'agir d'un travailleur à domicile, d'un travailleur mobile comme un représentant de commerce, d'un travailleur qui effectue son travail dans un télécentre, etc. À cela s'ajoute également la fréquence de l'exécution du télétravail, nous y reviendrons aussi (Taskin, 2003).

Une autre évolution permettra la diffusion du télétravail : l'amélioration du réseau. La Belgique a en effet amélioré de cinquante pourcents le réseau de fibres optiques jusqu'aux bâtiments privés. Mais celui-ci n'atteint toujours pas le seuil du un pourcent, raison pour laquelle la Belgique n'apparaît pas dans le tableau suivant (Ftthcouncil, 2019). Il faut toutefois préciser que la Belgique a opté depuis quelques années pour l'amélioration du réseau cuivré ce qui compense les résultats de ce graphique.



Un autre critère important, en ce qui concerne le télétravail, est l'évolution législative. En effet, en 2002, un premier accord-cadre est signé au niveau européen et sa mise en application en Belgique se fait par la convention collective de travail numéro 85 en 2005. Pour plus de précision, nous vous renvoyons dans la deuxième partie de ce mémoire. Nous pouvons remarquer qu'il a fallu quelques années pour que se mette en place une protection juridique. Ceci constitue une base, même si elle ne suffit pas (Taskin, 2006). Cela aura pour effet de formaliser la pratique du télétravail. En effet, avant cela, il s'était étendu surtout de manière informelle (De Schamphelre et Martinez, 2006 ; Taskin et al., 2005).

L'évolution culturelle n'est pas en reste non plus. Les notions de bien-être au travail sont de plus en plus évoquées comme par exemple dans le cadre de la loi du 4 août 1996 relative au bien être des travailleurs lors de l'exécution de leur travail. De plus, il y a des raisons écologiques et un accroissement de l'autonomie des travailleurs (Taskin, 2003). Un facteur est également à prendre en compte : la génération Y ou milléniale qui représente les nouvelles personnes entrant sur le marché du travail. Cette génération a des attentes en lien avec l'équilibre vie privée – vie professionnelle et a toujours connu l'usage des NTIC d'où la nécessité d'adapter le management.

L'évolution du marché du travail a en outre un impact. En effet, le management est de plus en plus orienté résultats et objectifs. La « conception de l'espace physique de travail, qui n'est autre que la traduction d'une stratégie d'entreprise (qu'elle soit motivée par la rationalisation de l'espace immobilier ou par d'autres facteurs) » (Taskin, 2003, p. 90) a également son importance.

## B. La diffusion

À présent, abordons la diffusion en tant que telle. Selon Ayerbe (2006), il a trois phases clés concernant l'innovation. Nous allons les reprendre en ajoutant certaines notions provenant d'autres auteurs afin d'être le plus complet possible sur le process qu'est la diffusion.

Avant cela, nous allons définir l'objectif de l'innovation. Selon Blanchot-Courtois (2009, p. 94), l'innovation « constitue un enjeu stratégique pour améliorer l'avantage concurrentiel des entreprises », ce qui permettra sa diffusion dès lors que cet avantage sera perçu par les autres (Sibaud, 2003). Blanchot-Courtois (2009) abordera la notion « intrapreneunariat » qui consiste à attribuer à certains membres du personnel une partie du temps de travail pour explorer de nouvelles opportunités.

Avant même la première étape, selon Ayerbe, Moati (2008) parlera de la **prospective** permettant aux entreprises d'anticiper les évolutions afin de faire de bons choix stratégiques. Dans ce but, une analyse devrait porter sur les composantes internes c'est-à-dire l'ensemble des entreprises en concurrence et sur les composantes externes c'est-à-dire la technologie, les caractéristiques de la demande et le cadre réglementaire.

Pour en revenir à la première étape, celle-ci consiste en la sortie sur le marché d'un produit en l'absence de concurrence. Cela nécessite également l'adaptation de l'entreprise (Ayerbe, 2006). Abrahamson (1996) appellera cela l'étape de **création**. A ce stade, doivent être pris en compte pour l'adoption d'une innovation les coûts et bénéfices que cette dernière va générer (Colin, 2008). Cette **période** est selon Baudchon et al. (2001) **critique**. Pour Colin (2008), cela est influencé par trois critères :

- les effets de rangs cités également par Bocquet et al. (2006), dus à la différence entre les entreprises ;
- les effets de stock-order dans lesquels l'effet d'ordre est la situation dans laquelle le profit est le plus grand pour les premiers à adopter une nouvelle technologie et l'effet stock, également souligné par Bocquet et al. (2006), est l'inverse ;
- les effets épidémiques liées à l'information.

Dans l'étape suivante, d'autres innovations entrent en ligne de compte mais principalement en vue de l'amélioration de l'existant par effet de **complémentarité** entre technologies (Colin, 2008 ; Bocquet et al., 2006). Il s'agit parfois d'adaptation dans le sens de **standardisation** (Ayerbe, 2006 ; Duracka, 2018) mais aussi **d'intégration dans les pratiques organisationnelles** (Colin, 2008) ou encore **d'essaimage d'une pratique**, c'est-à-dire la traduire (Besançon, 2015). Cette phase sera nommée par Depover et al. (2005) comme la phase **d'adoption** ou par Abrahamson (1996), comme la phase de **sélection**. Selon Barabel et al. (2006), les pratiques ne se diffusent pas sans être adaptées selon les contextes où elles s'implantent. Or, Cinq-Mars et al. (1999), nommeront cela la traduction qu'ils perçoivent différemment de la diffusion.

La troisième étape met en place la coexistence des **innovations technologiques et organisationnelles**. En effet, il arrive parfois qu'une innovation technologique nécessite un changement identitaire de l'organisation que ce soit par une affirmation de celle-ci (affirmation des leaders qui en sont les membres) ou par la compréhension de celle-ci (croyances partagées par les membres) (Lavoisier, 2011). Il peut être nécessaire de « rendre intelligible l'apport du projet, à mobiliser autour de l'innovation, à enrôler pour en soutenir la diffusion » (Richez-Battesti, 2015, p. 27). Cette phase correspond à la phase **d'implantation** selon Depover et al. (2005). Cela fait appel à la **dimension temporelle**, à savoir que certains changements se feront rapidement tandis que d'autres resteront expérimentaux. Abrahamson (1996), nommera cette phase de **traitement**.

À présent, voyons les étapes supplémentaires que d'autres auteurs ajoutent. D'abord, la capacité d'absorption doit être prise en considération car elle caractérise le processus de diffusion et elle permet de l'insérer dans un réseau tant interne qu'externe (Ayerbe, 2006). **L'impact de ce réseau** est abordé par divers auteurs mais avec des approches différentes. Certains auteurs parleront de la notion du réseau d'entreprise du même secteur, du réseau géographique ou de proximité géographique (Colin, 2008), d'autres du réseau relationnel (Colin, 2008). Ces deux derniers points se retrouvent dans la proximité organisationnelle reposant sur une logique de similitudes (qui se ressemble et partage le même espace) et une logique d'appartenance (interactions dans un même espace) (Lavoisier, 2011). A ce stade, Depover et al. (2005) appelleront cela la **phase d'installation** qui fait appel à la notion de **couverture**. Ils ajouteront deux phases supplémentaires : la phase de **stabilisation et généralisation** et la phase de **routinisation**.

Ensuite, nous nous devons de parler de l'importance des connaissances. Cet apport n'est pas négligeable. Celles-ci peuvent prendre diverses formes selon les auteurs (Ayerbe, 2006 ; Colin, 2008 ; Shahzad et al., 2010 ; Moati, 2008), comme par exemple l'apprentissage (Besançon, 2015) collectif ou adaptatif (Richez-Battesti, 2015). Cela reflète, selon Richez-Battesti (2015), la **dimension immatérielle**.

Un point que nous ajouterons ici mais qui peut déjà intervenir, semble-t-il, dans la capacité d'absorption, est la **sélection** selon Besançon (2015) : de nouvelles règles et lois peuvent être prises par les pouvoirs publics afin de participer ou accroître la diffusion. Nous ne reviendrons pas sur ce point à ce stade du développement. Il sera brièvement abordé dans le second paper de ce travail. À noter que le terme sélection selon Besançon a une connotation différente d'Abraham énoncé ci-avant.

Ces éléments sont nécessaires pour permettre la diffusion du télétravail comme nous le verrons plus tard lors de l'analyse de l'étude de cas. Un point important à ajouter, le fait que certaines entreprises vont entreprendre ce processus dès le départ ou plus tard selon divers critères. Ainsi, il y a les pionniers (Cros, 1997), les innovateurs (Johnson, 2017 ; Quelin, 1992 ; Cros, 1997), les premiers adoptants, appelés par Cros, (1997) la majorité plus ou moins précoce c'est-à-dire les entreprises franchissant le pas dès le départ afin d'en tirer un avantage concurrentiel. D'autres vont attendre de connaître le coût de

ne pas appliquer en observant les sanctions et vont réagir suite à cela (Bascle, 2015), appelés suiveurs ou suiveurs rapides selon le moment de la mise en marche (Johnson, 2017). Pour terminer, les retardataires et les réfractaires qui sont forcés de suivre le mouvement (Cros, 1997). Chaque position a ses avantages et désavantages tels que la réputation et l'effet d'échelle. Nous ne détaillerons pas dans cette recherche les avantages et les inconvénients de chaque position possible. Cros (1997), indique que cette contamination se fait par effet « boule de neige ».

Selon certains auteurs, le télétravail n'a pas suivi une courbe similaire à la courbe de diffusion standard. Ainsi, pour Taskin, (2006b) le télétravail n'a pas suivi une progression linéaire mais s'est diffusé par vagues.

Un autre point important concernant la diffusion, selon Ayerbe (2006), se situe dans le fait que les réseaux ont une moindre importance dans la diffusion des innovations organisationnelles que dans celle des innovations technologiques. D'après Ayerbe (2006), toujours, il y a un lien entre innovation technologique et diffusion comme nous l'avons vu au début de ce point. Nous pouvons ajouter que les « différences de l'adoption sont dues aux différences de caractéristique des entreprises telles que la taille, le statut et les ressources financières [...] » (Boquet et al., 2006, p. 369). Nous pouvons ajouter le coût des technologies, l'environnement concurrentiel, le secteur de travail (digitalwallonia, 2018), les pressions externes (Oliver, 1991), les règles et normes institutionnelles en fonction du degré de diffusion et du soutien des autres entreprises relatives à ce point (Oliver, 1991), l'interconnexion de l'environnement, les obstacles d'ordre cognitifs, la résistance au changement (Lacoursière, 2018), l'émergence d'un standard (Moati, 2008), et la sous-estimation des usages (Bucolo et al., 2015). Dans un autre registre, comme par exemple la création d'un nouvel outil, certaines firmes peuvent élever des barrières à l'entrée (Quelin, 1992), qu'elles soient volontaires ou non.

Il y a également plusieurs manières de réagir face à la diffusion. Oliver (1991), voyait cinq types de réponses : le consentement (habitude, imitations, conformité), le compromis (équilibre, pacification, négociation), l'évitement (dissimulation, mise en mémoire tampon, évasion), le défi (licenciement, défi ou attaque) et la manipulation (cooptation, lobbying, tactiques de contrôle).

Quatorze ans plus tard, Quairel et al. (2005), parleront de quatre façons de réagir à cette diffusion : réactive (réponse et adaptation mais les auteurs parlent ici plus d'évitement et d'ignorance), défensive, accommodante et proactive.

Pour terminer, il faut aussi prendre en considération le fait que la diffusion se déroule à un niveau inter-entreprises et intra-entreprises.

Afin de confronter la littérature à ce qui se déroule sur le terrain, divers entretiens ont été menés comme annoncé auparavant. Ceux-ci se sont déroulés auprès de diverses organisations et dans la majeure partie, la sélection des personnes interrogées s'est faite par effet boule de neige. Ainsi, le CPAS A. a renseigné le CPAS B. qui a donné les coordonnées d'autres entreprises : un service public (C), la province de

Namur (non effectué) et le SPF Sécurité sociale (non effectué). En plus de ces entreprises, une entreprise D. travaillant dans le secteur des banques et assurances a été également interviewée. Le but était de comparer la vision d'une entreprise du secteur privé avec celle du secteur public sur la diffusion du télétravail. Nous avons utilisé des abréviations afin de permettre la confidentialité des auteurs interrogés dans le cadre de cette recherche.

## Troisième partie : données

Dans le cadre de l'analyse de cas, quatre entretiens ont été menés dans diverses entreprises. Ainsi, il y a deux CPAS de tailles différentes (un de grande taille et un de taille moyenne), un service public de plus grande envergure et une entreprise privée se situant à Bruxelles et travaillant dans le secteur des banques et des assurances.

Les entretiens se sont déroulés avec les Responsables des ressources humaines ou les Directeurs des ressources humaines ayant mis en œuvre le télétravail au sein de leur institution respective ou ayant contribué à sa mise en place. Ces entretiens ont duré entre trente et soixante-cinq minutes. Cette différence est principalement due au degré d'avancement de la diffusion du télétravail dans l'entreprise.

Dans le cadre de ces entretiens semi-directifs, nous avons demandé l'autorisation d'enregistrer et nous avons signalé que ces entretiens seraient anonymes.

Concernant les entreprises, le CPAS A. se compose de 48 travailleurs présents sur un seul site mais dans quatre services distincts. L'entreprise est orientée service et est composée essentiellement d'ouvriers pour l'entretien des bâtiments et d'employés administratifs pour le suivi des bénéficiaires et des démarches administratives. La Direction générale a changé il y a un peu plus de deux ans et une nouvelle dynamique s'est installée. Cela implique quelques changements au niveau organisationnel. Il n'y a pas de service informatique propre.

Le CPAS B. a les mêmes objectifs que le CPAS A. mais d'autres moyens sont mis en œuvre. Ainsi, plus de 1000 personnes travaillent à atteindre les objectifs. Ce CPAS est davantage hiérarchisé que le précédent et comporte différents services répartis en différents lieux. Il possède également diverses maisons de repos dont il assure la gestion et la coordination. Ce CPAS se veut en général à la pointe des évolutions et est souvent le CPAS pilote pour divers projets.

Le service public, quant à lui, est plus varié encore car il comprend divers organismes. Le principal se trouve dans une ville mais il existe des antennes délocalisées. Cet organisme est composé de 9200 travailleurs mais en prenant en considération l'ensemble des services annexes, ce chiffre atteint le seuil des 16000 personnes réparties sur un territoire encore plus large. La finalité est également le service aux

personnes parfois par des moyens indirects. Le service RH ne s'occupe pas de tout ce qui est paiement mais de la gestion de projets dont celui du télétravail.

Enfin, le dernier entretien a été effectué dans une entreprise localisée principalement sur Bruxelles mais possédant également quelques antennes ailleurs en Belgique. Cette entreprise travaille dans le secteur des banques et assurances, secteur concurrentiel beaucoup plus marqué que les trois autres entreprises. Cet organisme est composé de 4000 personnes. Par ailleurs, le télétravail a été approché d'une manière plus globale que les autres entreprises. En effet, il a été inclus dans le NWOW (New Way Of Working) mis en place depuis quelques années au sein de cette entreprise. Nous tenons juste à signaler que notre interlocutrice est néerlandophone.

## Quatrième partie : analyse des données

Ces entretiens ont bien évidemment été retranscrits dans leur intégralité, y compris les moments blancs, les hésitations et reformulations dans le but de permettre une analyse se rapprochant le plus possible de la méthode de Van Maanen, (1976) reprise dans son ouvrage intitulé : « The Fact of Fiction in Organizational Ethnography ». Cet ouvrage décrit la technique que nous avons donc utilisée. Ainsi, des tableaux ont été réalisés avec trois colonnes :

- la première comporte les données primaires c'est-à-dire les extraits de textes bruts ;
- la deuxième, le concept de premier ordre c'est-à-dire ce que la personne a dit en quelques mots ou ce qu'elle a voulu dire ;
- la troisième, le concept de deuxième ordre c'est-à-dire un terme qui résume ce qui a été dit ou la dénomination théorique.

Pour rendre cette notion plus concrète, voici un exemple que nous pourrions retrouver dans son intégralité dans les annexes :

| Données primaires                                                                                                                                                                                                                                                     | Données de premier ordre                    | Données de deuxième ordre                     |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------|-----------------------------------------------|
| D'une part, j'ai envie de dire, le télétravail c'est dans l'ère du temps, ce n'est pas pour cela qu'il faut s'y engouffrer spécialement. Mais, c'est un peu dans l'ère du temps. C'est aussi pour répondre à une certaine demande de certaines générations, nouvelles | Attirer et garder le personnel<br>« jeune » | Fidélisation du personnel, de la génération Y |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |  |  |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|
| <p>génération de collaborateurs qui ont des attentes, qui ont une vision du travail qui est peut-être probablement différente d'il y a 10, 15, 20 ou 30 ans euh probablement une vision particulière en matière de conciliation vie privée-vie professionnelle, euh qui ne souhaitent peut-être pas ou moins comment, avoir des horaires de travail assez rigides etc, qui ça ne dérange peut-être pas de se connecter un peu le soir, de travailler le soir qui ont peut-être envie d'avoir un peu plus de temps avec les enfants le matin ou le mercredi après-midi.</p> |  |  |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|

## Chapitre 2 : Résultats

A présent, nous allons mettre en parallèle la littérature, l'étude de cas et les entretiens et voir ce qui peut être affirmé ou infirmé. Avant cela, nous allons faire un petit résumé des facteurs liés au télétravail. Ensuite, nous rappellerons les huit étapes de la diffusion. Comme nous pourrions le constater, tous les organismes ne passent pas par ces huit étapes. Dans la mesure du possible, nous appuierons les différents facteurs et étapes par un extrait d'entretien. Pour terminer, nous verrons les réactions possibles face à cette diffusion.

D'abord, les facteurs liés au télétravail proviennent, à notre sens, de l'histoire même du télétravail. Ceux-ci sont :

1. les syndicats. Les syndicats ont mis des freins dans un premier temps au télétravail afin de défendre les télétravailleurs. En effet, comme le mentionne le CPAS A. : « Au niveau syndical, je le dis en toute sympathie mais ça a fait l'objet d'un blocage, non pas, qu'ils étaient contre le télétravail, que du contraire, sur le principe ils étaient tout à fait ouverts bien évidemment mais, et cela a été écrit noir sur blanc, on partait du principe qu'on n'offre aucune compensation financière ». Pour l'entreprise D. cela a pu être mis en place mais suite à des négociations : « Je crois que eux, [SPF Sécurité sociale] ils avaient plus de moyens pour convaincre leurs syndicats pour accepter. [...] Nous, on a dû négocier avec nos syndicats une convention collective qui était quand même moins, ... allez large, en disant voilà, quand les gens ne pointent pas, ils ont, voilà, ils peuvent plus être, plus flexibles aussi parce on va pas courir derrière : "Tu n'as pas pointé, tu n'as pas travaillé assez de minutes aujourd'hui", c'est plus de confiance qu'on donne mais pour les syndicats, c'était quand même difficile parce qu'ils disent que quand il n'y a plus de pointage, on ne sait plus non plus si les gens travaillent beaucoup trop » ;
2. l'évolution nécessaire du management (Taskin, 2006b). Ce point est très vaste et régulièrement abordé dans les différents entretiens. Nous n'allons indiquer que quelques passages afin de rester concis. Ainsi, le CPAS A. mentionne : « D'un point de vue contrôle ben euh parce que cela, ça nécessite aussi une nouvelle forme de contrôle à partir du moment où l'on n'est pas sur site, ben le maître mot, c'est la confiance, ça, c'est certain. Si vous êtes chef de service et que vous vous dites : "non didjou, mon soi-disant télétravailleur va en profiter pour rester jusqu'à 11h dans son lit en se connectant dans les deux heures qui sont demandées et être joignable. Et après, aller chercher ses enfants pour s'occuper du souper et aller se coucher ». Ben, déjà si vous partez avec ces a priori-là, ben cela nécessite vraiment la confiance. Sinon je ne vois rien d'autre ». D'autre sont plus mitigés. Ainsi, le service public rencontre les deux situations. « Les directeurs, euh, il y a deux catégories. Certaines qui trouvent ça euh bien, d'autres qui trouvent que c'est

quand même très compliqué de gérer des équipes à distance et qui ne se trouvaient pas spécialement armés pour le faire d'autant que dans le télétravail, ben on est supposé, euh 'fin quand on télétravaille, remplir des tableaux de bord, préciser les objectifs et les activités que l'on va réaliser en télétravail mais ce n'est pas dans la culture de tout le monde de fonctionner de cette manière-là » ;

3. la fréquence de l'exécution du télétravail (Taskin, 2003). Nous verrons ce point dans le paragraphe consacré aux huit étapes de la diffusion ;
4. l'amélioration du réseau. Nous ne reviendrons pas sur ce point. En effet, ce dernier a été abordé dans le chapitre précédent ;
5. l'évolution législative (Taskin, 2006). Ce point sera également abordé dans le paragraphe consacré aux huit étapes de la diffusion et surtout dans le deuxième paper de ce travail ;
6. Le bien-être au travail dans le sens le plus large (lois et pratiques). Celui-ci englobe bien des éléments. À nouveau, il est nécessaire de rester concis sur les aspects repris dans ce point. Ainsi, un membre de la direction mentionne pour elle-même : « J'ai l'impression de pouvoir mieux gérer justement euh ce temps qui est particulier car pour moi, c'est comme si c'était une petite bulle dans notre horaire de fou, quoi ! ». Cela est vécu également au sein du service public : « Les agents, ils étaient volontaires, ils étaient très satisfaits de mieux se concentrer, d'avoir moins de fatigue par rapport aux trajets » ;
7. les raisons écologiques. Elles sont évoquées en général parmi d'autres pour démarrer et argumenter la mise en œuvre du télétravail. Nous ne reviendrons pas sur ce point qui certes est très important et est un sujet d'actualité, mais n'a que peu d'intérêt dans le cadre de cette recherche ;
8. l'accroissement de l'autonomie (Taskin, 2003). Cet item n'a pu être référencé lors des quatre entretiens si ce n'est qu'il pouvait être une condition pour autoriser le télétravail d'un agent : « C'est plus dans la réflexion de, de pouvoir. On trouve que l'agent est assez autonome, assez mûr pour en bénéficier ou en tous les cas, pour voir travailler avec cet outil-là. 'Fin, après coup, je me suis dit que l'agent, cela ne me dérangeait pas parce que je savais, elle mènerait à bien ce truc-là mais aussi délimiter car c'est aussi un agent style à en faire de trop, à certains moments et euh mais bon, en cadrant je trouve que c'était, c'est une réflexion aussi par rapport à la .... sorte de maturité et d'autonomie de l'agent, 'fin, il me semble. » ;
9. la génération Y. Le CPAS A. a abordé le sujet de la génération Y qui a intégré le marché de l'emploi de cette manière : « D'une part, j'ai envie de dire, le télétravail c'est dans l'ère du temps, ce n'est pas pour cela qu'il faut s'y engouffrer spécialement. Mais, c'est un peu dans l'ère du temps. C'est aussi pour répondre à une certaine demande de certaines générations, nouvelles générations de collaborateurs qui ont des attentes, qui ont une vision du travail qui est

peut-être probablement différente d'il y a 10, 15, 20 ou 30 ans ». Quant au service public, il mentionne : « Au jour d'aujourd'hui, c'est aussi, euh ben, ça rejoint toujours ces arguments-là. Mais, c'est aussi avec l'arrivée des jeunes générations » ;

10. les innovations organisationnelles. Ce point sera abordé également un peu plus tard dans le paragraphe consacré aux huit étapes de la diffusion.

Il y a bien évidemment, comme annoncé dans le chapitre précédent, des variables que notre échantillon ne permet pas d'étendre à toute la Belgique. Mais celles-ci font écho à la littérature concernant la variabilité de la diffusion c'est-à-dire la taille de l'entreprise, les ressources financières, les coûts technologiques, l'environnement concurrentiel, etc.

Ensuite, nous allons aborder les huit étapes qui détaillent le plus précisément possible l'évolution de la diffusion en lien avec le télétravail :

1. la prospective. La prospective permettant aux entreprises d'anticiper les évolutions nous paraît essentielle afin de pouvoir **anticiper** les investissements en lien avec les diffusions à venir. Le CPAS A. a fait un choix concernant l'évolution technologique mais, en cours de route, il a changé d'avis, ce qui a demandé un autre investissement. Cela se traduit dans cet extrait de texte : « Dans un premier temps, c'était des PC portables, [...]. Voilà, on a mis à disposition. Dernièrement, il y a quelques mois, on a fait l'acquisition de ce que l'on va développer dans le cadre du télétravail, une technologie qui s'appelle NUC [...] ». Nous pouvons constater qu'au départ, des PC portables étaient prévus. Et pour finir, un matériel spécifique s'est fait nécessaire. Or, pour le service public, il en a été autrement. Ainsi, « Ben, donc, au début, dans la phase pilote, là, ils donnaient à tout le monde un PC portable, un téléphone, une imprimante mais le coût était assez élevé ». Là, un changement est intervenu dans les technologies annexes avec l'abandon des imprimantes personnelles. Pour terminer ce point, l'entreprise D. a, quant à elle, intégré le télétravail dans une vision plus large, définie plus de cinq ans auparavant : « Donc, on a démarré en 2012 et finalement, le déménagement a eu lieu en 2017 donc. Et on l'a fait en plusieurs phases donc. Par exemple, déjà, dans l'ancien bâtiment, on est déjà lancé dans la NWOW, c'est-à-dire qu'on a déjà commencé à télétravailler et à tout faire selon les règles du NWOW, même avant le déménagement » ;
2. la sortie sur le marché d'un produit en l'absence de concurrence et de ce qu'il va permettre de générer comme bénéfices. Nous pourrions étendre cette notion non pas à un produit physique mais plus à un outil ayant permis d'attirer un nouveau public de professionnels motivés. Ainsi, « Ce n'est pas toujours facile d'attirer des bonnes personnes, des bons employés, des bons collaborateurs qui ont toujours envie de se déplacer vers la capitale euh parce que voilà, les problèmes de mobilité autour de Bruxelles ne sont quand même pas sous-estimés ainsi que les

autres grandes villes dans lesquelles on a des bâtiments » selon l'entreprise D. Dans cette situation, les premiers arrivants pourraient tirer un avantage en étant les premiers à mettre en place sur le marché un produit tel que le télétravail qu'un concurrent n'aurait pas encore mis en place, permettant ainsi d'attirer de nouveaux collaborateurs ;

3. **L'effet de complémentarité** entre les technologies mais surtout la **standardisation** par, entre autres, **l'essaimage**. Ce point nous paraît à la fois essentiel mais en même temps difficile à mettre en pratique. En effet, les institutions mettent en œuvre le télétravail de différentes manières. Ainsi, le CPAS A. est passé au système NUC. Tandis que le CPAS B., le service public et l'entreprise D. utilisent toujours des PC portables avec parfois, l'ajout d'un écran supplémentaire, une imprimante ou un téléphone portable. Pour nous, il n'y a pas vraiment de standardisation mais plutôt un essaimage, une adaptation à chaque situation interentreprise. Chacune est passée par une phase de test avant de l'élargir à d'autres services : « Donc, la phase de test, à ce jour, est terminée, s'est conclue pour une conclusion très positive à tous points de vue par rapport à ce département-là. Ce département qui représente environ une vingtaine de gens qui se sont portés volontaires pour la phase de test. En réalité neuf car un a été transféré dans un autre service. Neuf agents euhhh, voilà, donc maintenant où est-ce que l'on en est ? On a modifié notre règlement de travail, on a suivi toute la procédure.... Puis intégré le règlement télétravail, donc cela sous-entend maintenant que le télétravail est officiel au niveau du CPAS [A.] et pourrait s'adresser à toute personne qui pourrait y prétendre ». L'ensemble des entreprises interrogées se sont basées sur l'expérience d'autres entreprises et ont procédé à quelques ajustements afin de pouvoir appliquer le télétravail chez eux à l'exception du CPAS B. qui n'est pas arrivé à ce stade ;
4. **La coexistence des innovations technologiques et organisationnelles** par l'affirmation des leaders et les croyances partagées. Cette phase nommée **implantation** par Depover et al. (2005) se retrouve bien dans l'extrait suivant issu de l'entretien avec l'entreprise D. : « C'est que eux, [grand directeur et comité] ils sont exemplaire, là-dedans et aussi que tes syndicats et tous tes stakeholders, tu les amènes avec toi dans ce changement. Et aujourd'hui, on est dans une situation où notre CEO n'a pas de bureau, notre management-comité n'a pas de bureau, ils ont aussi un home base mais pas de bureau ». Pour le CPAS A., il en est de même : « C'est qu'il y avait une volonté administrative et politique tant le Directeur général et le Directeur financier, service phase test, qu'au niveau politique, Président, Conseillers de l'action sociale sont tout à fait favorables [...]. On met également à disposition un écran, ça, c'était la demande du DF, un écran large parce que justement eux, leur logiciel-métier, etc., c'est beaucoup de tableurs, de chiffres qui nécessitent etc. ». Ici, nous pouvons constater des modifications organisationnelles avec l'appui de certains leaders qui appliquent eux-mêmes les modifications mises en place ;

5. **La capacité d'absorption** en lien avec les réseaux d'entreprises relationnels, nommée par certains auteurs la phase **d'installation** (Depover et al, 2005) en lien avec la notion de **couverture**. Sur ce point, il y a eu un réseau relationnel ayant permis de bénéficier de la réflexion des autres entreprises. Le CPAS A. a déclaré s'être « inspiré d'une grille du SPW justement d'indicateur puisque c'est important aussi évidemment ». Il en est de même avec les autres entreprises, toutes se sont inspirées du réseau relationnel, à l'exception du CPAS B. qui n'est pas arrivé à ce stade. En ce qui concerne la couverture, elle est déjà large car les entreprises renseignées étaient déjà à ce stade. En effet, l'échantillon est biaisé car la technique appliquée était celle de l'effet boule de neige. Toutefois, au sein de l'entreprise, les choses sont différentes. Effectivement, pour le CPAS A., une planification est prévue comme ce fut le cas pour l'entreprise D. : « On l'a diffusé dans le sens où toute l'administration est bien au courant que voilà, le télétravail se met en place et sont même informés de certaines étapes. D'ailleurs, dans son discours des vœux, notre DG l'a déjà abordé donc voilà, cela se sait mais on n'a pas encore un calendrier, un planning précis genre février ce sera la RH, en mars, le service... etc. » ;
6. **La phase de stabilisation et généralisation**. Elle permet d'étendre le processus avec quelques adaptations mineures en cas de besoin. Ainsi trois des quatre entreprises ont mis en œuvre quelques adaptations. Le service public en dira : « Euhhh ben oui, voilà, on est en train de, c'est surtout par rapport à ça, c'est comment rentrer la candidature. Puisque c'est un processus très long euhh qu'il fallait renouveler, cela veut dire que tous les deux ans, les gens devaient réintroduire donc une charge administrative vraiment très lourde et donc, c'est surtout ça qui a été changé euhhh pour le reste non. Ça, voilà, alors les tableaux de bord oui de la façon de formaliser les objectifs etc sera plus souple dans le nouvel arrêté ». Une autre adaptation qui se retrouve également dans ces trois entreprises se situe dans le nombre de jours de télétravail. Ainsi, l'exemple le plus marquant se trouve dans l'entreprise D. : « C'est pour ça que, à un certain moment, quand on commençait à parler parce que les syndicats nous ont parlé à un certain moment d'un troisième jour de télétravail par semaine et on a fait des pilotes pour des gens venant de très loin mais on est revenu là-dessus parce que quelque part, trois jours, c'est vraiment beaucoup. C'est trop et donc ici, on dit les gens devraient venir trois jours par semaine au bureau » ;
7. **La phase de routinisation**. Cette phase nécessite un certain recul qu'il est difficile d'obtenir sur une si courte durée de recherche. Toutefois, la diffusion a acquis une certaine routinisation. En effet, selon l'entreprise D. : « On avait des pilotes de télétravail mais en 2014, c'était le premier pilote NWOW qui est quand même plus large que le télétravail et donc au fur et à mesure, entre 2014 et le déménagement, chaque fois une tranche de 500 personnes sont passées dans le NWOW. C'était des vagues, je crois qu'on avait parfois 2- 3 vagues par an car c'était des équipes qui entourant les différentes vagues donc c'était pas toujours la même équipe. Donc, on

était déjà en mesure de démarrer une vague lorsque l'on était en transition sur une autre vague. C'était un planning timeline qu'on a dessiné aussi en fonction des départements différents » ;

8. La phase de sélection par l'intermédiaire de nouvelles lois et règles. Il est à noter que cette phase pourrait se retrouver également en cinquième position c'est-à-dire avant la notion de couverture car sans cet aspect légal, il est difficile d'étendre et encore plus de mesurer la diffusion du télétravail. Ainsi, le CPAS A. mentionne : « Pour notre règlement, on s'est aussi inspiré sur la CCT 85, même si on n'est pas soumis aux conventions collectives de travail. C'était une base euh, elle a sa raison d'être [...] donc on a fait un projet de règlement, on voulait vraiment cadrer et encadrer le télétravail mais on ne voulait pas se lancer dans l'aventure sans un minimum de sécurité car un règlement c'est, ça évoque aussi une certaine forme de sécurité aussi derrière, tant au CPAS que pour le collaborateur, je pense par exemple en matière d'accident de travail ».

Enfin, il est intéressant d'aborder également les réactions de chacun. Les principales positions sont :

1. Les pionniers. Au niveau mondial, aucun établissement belge ne peut être qualifié de pionniers dans la mise en place du télétravail. Cependant, au niveau national, certaines entreprises se voient comme pionnières dans ce domaine. Comme le mentionne l'entreprise D. : « Comme entreprise et personnellement aussi [rire], pour comme entreprise, en fait ce que nous avons fait, c'est, on avait déjà des pilotes de télétravail depuis assez longtemps. Je crois qu'on était un des premiers entreprises en Belgique pour tester du télétravail euh. C'était déjà avant que j'étais ici, chez [entreprise D.] qu'on avait déjà des pilotes que l'on appelait des départements pilotes ». De plus, au sein même d'une entreprise, certains services pourraient être considérés comme pionniers par rapport à d'autres. En effet, au CPAS A. : « Donc euh voilà, ici maintenant, on souhaite étendre le télétravail à d'autres services ou départements. Dans un premier temps, de taille assez réduite euh et un des premiers départements, ça va être celui des ressources humaines parce que mhh, moi je l'ai remarqué et la cellule RH aussi, on a fait la phase test avec le département gestion financière. On a eu un retour, organisé une réunion d'évaluation très positive. Mais, nous-mêmes, je trouve que ce serait intéressant que l'on puisse aussi avoir l'expérience en interne ». Quant au service public, il peut être considéré comme l'un des premiers pionniers belges ;
2. les premiers adoptants. Ils rassemblent le CPAS A. mais aussi l'entreprise D car tous ont commencé après le service public. Ainsi, ce dernier a mis en place une phase pilote avant même que la législation belge ne soit adoptée. Voici l'extrait d'entretien qui le mentionne : « Oui, on l'applique quand même depuis, ben ça pour les dates, peut-être qu'il faudra demander à mes collègues mais donc c'était quand même avant 2005. Il y a d'abord eu une phase pilote en 2005

puis un arrêté. Le premier arrêté a été pris après cette phase pilote et donc ça, je pense qu'il est passé en 2010 » ;

3. les suiveurs. Ils sont représentés par le CPAS B. car celui-ci est dans la phase de réflexion actuellement. Cela sera énoncé de la sorte lors de l'entretien : « C'est encore en réflexion pour l'étendre. On ne peut pas dire que c'est diffusé » ;
4. les retardataires. Ce dernier groupe est difficile à déterminer, tout dépend du point de vue. A quel moment une entreprise peut-elle être considérée comme retardataire ? Seul l'avenir pourra nous le dire car la diffusion du télétravail n'est pas encore assez étendue. On peut supposer que certains services seront plus tardifs à adopter le télétravail en fonction des tâches à effectuer. Cette notion sera peut-être plus parlante au niveau intraentreprise dans le sens où certains services ont mis plus de temps pour adapter leur fonctionnement comme dans le cas du CPAS A. : « Stéphanie, elle, par rapport aux travailleurs sociaux, n'a pas l'air très, je vais dire ouverte parce que, en général, c'est quelqu'un de très ouvert sur les projets comme ça, mais elle doute un peu de la faisabilité de la chose ». Quant à l'entreprise D., cela sera affirmé de cette manière : « Les derniers en 2017, c'était juste avant le déménagement. Mais ça, c'était vraiment les derniers ! C'était ceux qui avaient beaucoup de papiers. Les équipes qui avaient beaucoup, beaucoup de dossiers, ils ont eu beaucoup besoin de beaucoup plus de préparation pour devenir paperless et tout ça, et ce sont eux qui sont passés à la fin ».

# Chapitre 3 : discussion et conclusion

## Résumé des principaux résultats

Les premiers résultats font apparaître de grosses disparités concernant les éléments et les étapes nécessaires à la diffusion qu'elles se situent au sein de l'entreprise (intraentreprise) ou entre les entreprises (interentreprises). Le principal résultat de cette recherche aura été de déterminer un ensemble de différentes étapes en réunissant ce qui a été mentionné dans diverses littératures et de tenter de faire des liens dans le cadre du télétravail. Nous avons vu qu'il y avait des éléments extérieurs pouvant être des freins ou permettant une avancée par un lien parfois indirect comme le fait de soutenir le télétravail pour des raisons écologiques. Au bout de ce processus et en fonction de divers éléments, plusieurs types de profil ont pu être déterminés. Enfin, diverses réactions face à la diffusion ont pu être énoncées.

## Les contributions théoriques du mémoire

Notre première contribution est en lien avec le texte de Ayerbe (2006) dans son écrit intitulé « innovations technologique et organisationnelle au sein de PME innovantes : complémentarité des processus, analyse comparative des mécanismes de diffusion ». En effet, dans le processus de diffusion, Ayerbe n'intègre que trois étapes :

- la sortie sur le marché d'un produit en l'absence de concurrence ;
- la standardisation ;
- la coexistence des innovations technologiques et organisationnelles.

Selon nous, il en existe davantage. Ainsi, au lieu de trois étapes, nous avons décelé dans la diffusion cinq étapes supplémentaires :

- la prospective qui consiste à anticiper la sortie sur le marché d'un produit en l'absence de concurrence ;
- la phase d'installation ;
- la phase de stabilisation et généralisation ;
- la phase de routinisation ;

- la phase de sélection qui comme nous l'avons évoqué pourrait se situer plus tôt dans ce processus.

Il nous semble important d'apporter une précision relative à la standardisation. En effet, selon Ayerbe, la standardisation consiste essentiellement en l'amélioration de ce qui existe déjà. Certes, le télétravail existe déjà à un certain niveau de développement mais la mise en œuvre nécessite plus que de petites améliorations. Nous pensons qu'une fois le télétravail réfléchi, la mise en place nécessite bien des adaptations, qu'elles soient au niveau logiciel, au niveau matériel mais aussi au niveau organisationnel et de management.

Notre deuxième contribution est encore en lien avec la recherche d'Ayerbe (2006). Ainsi, elle mentionne que « les auteurs montrent, en effet, que ces derniers [lire les réseaux] ont une moindre importance dans la diffusion des innovations organisationnelles que dans celle des innovations technologiques » (Ayerbe, 2006 p. 17). Or, dans le cadre de l'analyse du télétravail, cela ne se révèle pas toujours significatif ou à tout le moins visible. En effet, lors des divers entretiens, nous avons pu voir que les technologies diffèrent entre les différentes entreprises mais aussi dans le temps au sein même de l'entreprise. Par contre, au niveau organisationnel, trois entreprises sur les quatre se sont renseignées dans leur réseau afin de voir, analyser et adapter le télétravail au sein de leur organisation. Nous n'avons certainement pas assez de recul pour mettre cette notion en doute mais nous pensons qu'une augmentation du nombre d'entretiens pourrait donner à cette recherche une plus-value relative à cette approche. Pour terminer, nous avons abordé brièvement le NWOW. Le service public a contacté le professeur Taskin et a pris contact avec le SPF sécurité social afin d'appréhender la mise en œuvre d'une telle pratique au sein de l'organisation mais surtout les changements que cela nécessiterait au niveau organisationnel. L'entreprise D., quant à elle, a même été jusqu'en Hollande pour obtenir des réponses.

Notre troisième contribution consiste à dire que selon le texte de Bocquet Rachel et Brossard Olivier (2008) intitulé « Adoption des TIC, proximité et diffusion localisée des connaissances », l'adoption dépend des effets de complémentarités. Ceci est vrai dans la mesure où dans complémentarité, il y a autonomie, responsabilisation de la personne mais ces auteurs ne parlent que de complémentarités technologiques. Or, ce n'est pas nécessairement vrai si nous ne prenons que le télétravail. En effet, dans le cadre de ce dernier, lors des différentes lectures et des entretiens, il n'a été fait mention nulle part de complémentarité technologique hormis l'obtention d'un matériel informatique spécifique, porte d'entrée pour pouvoir mettre en application le télétravail. Nous pourrions ajouter dans cette notion de complémentarité des éléments non matériels tels que la connaissance évoquée par certains auteurs, l'autonomie et bien d'autres éléments que nous avons pu voir au fil de cette recherche. Ainsi, les discussions menées entre les différents intervenants constituent une complémentarité intéressante dans

le sens où elle a pu mener à une analyse et la mise en pratique d'un outil qui se veut bénéfique pour leurs utilisateurs. Notre recherche pourrait être complétée par ces notions complémentaires que la diffusion du télétravail génère.

Notre quatrième et dernière contribution consisterait à ajouter la notion de changement organisationnel dans le texte de Besançon Emmanuelle intitulé « La diffusion de l'innovation sociale, un processus de changement multiforme », mais également dans le texte de Depover Christian et Strebelle Albert intitulé « Un modèle et une stratégie d'intervention en matière d'introduction des TIC dans le processus éducatif ». En effet, dans le premier texte, il n'est fait mention que de la phase d'essaimage et de sélection. Dans le deuxième texte, Depover Christian et Strebelle Albert ne font référence qu'à la phase d'adoption, la phase d'implantation, la phase d'installation, la stabilisation et généralisation et enfin, la phase de routinisation. Or, un élément essentiel est abordé dans d'autres lectures analysées dans le cadre de cette recherche : la notion d'adaptation ou de changement organisationnel. À titre d'exemple, nous pouvons prendre le texte de Ayerbe Cécile titré comme suit : « Innovations technologique et organisationnelle au sein de PME innovantes : complémentarité des processus, analyse comparative des mécanismes de diffusion ». Et, au vu des entretiens menés dans les diverses entreprises, il est indéniable que les changements organisationnels font partie des pratiques nécessaires à la diffusion. Ainsi, le management a été adapté dans le CPAS A. C'est également le cas pour le Service public qui a même proposé une formation au manager afin de permettre cette adaptation. Enfin, l'entreprise D. a mis en œuvre le NWOW et a donc revu en profondeur le fonctionnement. Cette adaptation a été mise en place sur une période de près de cinq ans, preuve, s'il en est, de l'importance de ce changement organisationnel et de ses impacts sur l'organisation mais également sur l'ensemble des travailleurs. Il nous paraît d'autant plus important de traiter et d'évoquer ces changements organisationnels afin de permettre aux diverses parties prenantes de l'organisation de prendre part dans ce processus.

## Les contributions du travail pour les praticiens

Notre première contribution de ce travail pour les praticiens est de définir les étapes de la diffusion. En effet, lors de cette recherche, nous avons identifié huit étapes : la prospective, la sortie sur le marché d'un produit en l'absence de concurrence, l'essaimage, l'implantation, la phase d'installation avec la notion de couverture, la stabilisation et généralisation, la phase de routinisation et enfin, la sélection.

Notre deuxième contribution est la participation des divers intervenants tout au long du processus de la diffusion. En effet, comme nous l'avons vu, l'impact du télétravail est conséquent pour l'entreprise mais également pour le personnel et toutes les parties prenantes. Permettre à ceux-ci d'intervenir dès le départ

dans la réflexion et la mise en place n'a été que positif dans l'ensemble des entreprises interrogées lors des divers entretiens.

Notre troisième contribution est la notion d'intrapreneuriat évoquée par Blanchot Courtois (2009). En effet, cela souligne une fois de plus l'importance du travailleur dans le processus de la mise en place d'un nouvel outil, en l'occurrence le télétravail. En effet, dans les phases de tests abordées, il y a eu un temps d'écoute du personnel afin de connaître les améliorations possibles ou tout simplement les demandes. Cela s'est révélé porteur dans les entreprises interrogées.

Pour terminer, notre dernière contribution qui sera une recommandation est de veiller au bien-être du télétravailleur. En effet, les risques sont grands :

- la saturation face à l'augmentation du temps de travail ;
- l'isolation du télétravailleur ;
- la surcharge mentale ;
- etc.

L'ensemble de ces éléments, s'ils ne sont pas entendus et si des procédures ne sont pas mises en place pour tenter d'y remédier, peuvent être très dommageables pour le travailleur mais également pour l'entreprise. Nous ajouterons qu'une plus grande autonomie doit être laissée au télétravailleur, que celui-ci doit bénéficier d'une politique de reconnaissance et de confiance.

## **Les compétences développées grâce au paper.**

Grâce à ce paper, nous avons acquis de nouvelles expériences à la fois personnelle et professionnelle.

D'abord, en tant qu'étudiant en sciences du travail, ce mémoire nous a permis d'éplucher un grand nombre de documents qui ont éclairé et élargi notre vision du télétravail. De plus, les entretiens se sont révélés d'une grande importance non seulement en permettant de faire des liens entre la théorie et la pratique mais aussi en favorisant des échanges avec d'autres professionnels DRH.

Ensuite, en tant que télétravailleur, un lien a pu être fait entre notre vécu et les différentes lectures. En effet, nous avons pris conscience que nous étions en pleine surcharge mentale. Le fait de visionner sans cesse nos mails professionnels et de devoir télétravailler le soir afin de finaliser le travail non terminé en journée nous mène à cette conclusion.

Enfin, en tant que responsable de service, nous serons attentif lors de la mise en place du télétravail à la concertation avec les collaborateurs mais aussi aux difficultés et risques rencontrés par ceux-ci. Nous

espérons que l'ensemble de cette recherche nous permettra également une autre approche du travail et nous servira à tirer avantage de cet apprentissage au sein de notre entreprise.

## Limites

Malheureusement, ce travail a été fait avec certaines contraintes et limites, inhérentes nous pensons, à toute recherche. En effet, ce travail aurait gagné en précision et en détails avec plus de moyens. Ainsi, le temps est un facteur et un moyen important. Plus de temps aurait permis de faire davantage d'entretiens voire peut-être des analyses sur le terrain, via l'intégration dans les équipes de travail et / ou la participation dans le travail des équipes. En effet, entendre parler d'un événement et le vivre est une approche différente qui peut se compléter ce qui n'a pu être réalisé dans le cadre de cette recherche.

Nous aurions également souhaité avoir plus d'éléments en ce qui concerne la théorie permettant une analyse de terrain plus poussée mais aussi plus large. En effet, le manque de temps n'a pas permis de rencontrer toutes les institutions répertoriées par effet boule de neige. Comme nous l'avons signalé précédemment, nous n'avons pu trouver une théorie homogène de la diffusion et encore moins en lien avec le télétravail.

# Bibliographie

## *Monographie*

- ALVES CACHAPELA, L., *Confiance et autocontrôle : alternative ou partenaires du contrôle à distance ?*, Mémoire, Faculté des Sciences Sociales, Université de Liège, 2016.
- DECENZO, D., ROBBINS, S. et GABILLIET P., *Management L'essentiel des concepts et des pratiques*, 6ème édition, Paris : Pearson Education France, 2008.
- COULTER, M., DECENZO, D., ROBBINS, S. et RÜLING Charles-Clemens, « *Management L'essentiel des concepts et pratiques* » 9ème édition, Montreuil-Sous-Bois : Pearson France, 2014.
- JOHNSON, G., WHITTINGTON, R., SCHOLE, K., ANGWIN, D., REGNÉR, P., & FRÉRY, F., « *Chapitre 10 : L'entrepreneuriat et l'innovation* », Stratégique (11<sup>e</sup> édition.). Paris : Pearson Education, pp. 381-413, 2017.
- POLLING, Ine, *Chiffres clés du télétravail en Belgique* », Bruxelles : Eugene Van Craeyvelt, président a.i., SPF Mobilité et Transports, 2018.
- TASKIN, L. et VENDRAMIN, P., *Le télétravail, une vague silencieuse : Enjeux socioéconomiques d'une nouvelle flexibilité*, Louvain La Neuve : PUL, 2004.
- TASKIN, L., WALRAVE, M., ROBERT, F., *Télétravail : de l'idée à la réalité : guide pratique à l'usage des employeurs et des travailleurs*, Bruxelles : Agoria, 2006.
- TASKIN, L., « *Despatialisation : 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, 2012.
- YIN, R., *Case study research : Design and Methods*, Californie : SAGE Publications, 1994.

## *Livre collectif*

- PAILLE, P. (dir.), *Méthodologie qualitative : posture de recherche et variable de terrain*, Paris : Armand Colin, 2006.

## Articles

- ABRAHAMSON, E. (1996), « *Management fashion* », *The Academy of Management Review*, 21, 1, pp. 254-285.
- AUDOUIN, S., GAZULL, L. (2014), « *Les dynamiques d'un système d'innovation à travers le prisme des diffusions spatiales. Le cas de l'anacarde au sud-ouest du Burkina Faso* », *L'Espace géographique*, 2014/1, 43, pp. 35-50.
- AYERBE, C. (2006), « *Innovations technologiques et organisationnelle au sein de PME innovantes : complémentarité des processus, analyse comparative des mécanismes de diffusion* », *Revue internationale P.M.E. : Economie et gestion de la petite et moyenne entreprise*, 19, 1, pp. 9-34.
- BARABEL, M., HUAULT, I., LECA, B. (2006), « *Esquisse d'une analyse des stratégies locales d'adaptation de l'ordre traditionnel face à la globalisation* », *Management international*, 10, 3, pp. 19-35.
- BASCLE, G. (2015), « *Toward a Dynamic Theory of Intermediate Conformity* », *Journal of Management Studies*, 53, 2, pp. 131-160.
- BAUDCHON, H., BROSSARD, O. (2001), « *Croissance et technologies de l'information en France et aux Etats-Unis* », *Revue de l'OFCE*, 2001/1, 76, pp. 53-115.
- BERRET, P. (2008), « *Diffusion et utilisation des TIC en France et en Europe* », *Culture chiffres*, 2008/2, 2, pp. 1-15.
- BESANCON, E. (2015), « *La diffusion de l'innovation sociale, un processus de changement multiforme* », *Sociologies pratiques*, 2015/2, 31, pp. 31-40.
- BLANCHOT-COURTOIS, V., FERRARY, M. (2009), « *Valoriser la R&D par des communautés de pratique d'intrapreneurs* », *Revue française de gestion*, 2009/5, 195, pp. 93-110.
- BOCQUET, R., BROSSARD, O. et SABATIER, M. (2006), « *Complementarities in organizational design and the diffusion of information technologies : An empirical analysis* », *Elsevier*, L2, 033, pp. 367-386.
- BUCOLO, E., FRAISSE, L., MOISSET, P. (2015), « *Innovation sociale, les enjeux de la diffusion* », *Sociologies pratiques*, 2015/2, 31, pp. 1-6.
- CINQ-MARS, M., FORTIN, D. (1999), « *Perspectives épistémologiques et cadre conceptuel pour l'évaluation de l'implantation d'une action concertée* », *The Canadian Journal of Program Evaluation*, 14, 2, pp. 57-83.
- COLIN, A. (2008), « *Adoption des TIC, proximité et diffusion localisée des connaissances* », *Revue d'économie régionale & urbaine*, 3, pp. 411-446.

- DEPOVER, C. et STREBELLE, A. (1997), « *un modèle et une stratégie d'intervention matière d'introduction des TIC dans le processus éducatif* », HAL.
- DEROIN, V. (2010), « *Diffusion et utilisation des TIS en France et en Europe en 2009* », Culture chiffres, 2010/2, 2, pp. 1-12.
- DURACKA, N. (2018), « *Les processus de diffusion des innovations sociales* », Hermès, La Revue, 2018/3, 82, pp. 195-200.
- DUMAS, M., RUILLER, C., « *Le télétravail : les risques d'un outil de gestion des frontières entre vie personnelle et vie professionnelle* », Management & Avenir, 2014/8, 74, 2014, pp. 71-95.
- FERNANDEZ, V., GUILLOT, C. et MARRAULD, L., « *Télétravail et « travail à distance équipé ».* Quelles compétences, tactiques et pratiques professionnelles ? », Revue française de gestion, 2014/1, 238, 2014, pp. 101-118.
- GABRIEL, P. (2009), « *La diffusion de projets complexes parmi les acteurs économiques : l'exemple du développement durable* », Management & Avenir, 2009/9, 29, pp. 155-171.
- KARJALAINEN, H. et SOPARNOT, R., « *Gérer des équipes virtuelles internationales : une question de proximité et de technologies* », Gestion, 2010/2, 35, 2010, pp.10-20.
- LACOURSIERE, R., FABI, B., ST-PIERRE, J. (2000), « *Impacts de certaines pratiques de GRH sur la performance organisationnelle et financière des PME* », CIFPME, 5°, pp. 1-18.
- LEJEUNE, C. et VAS, A. (2011), « *Identité, changement et proximité organisationnelle* », Revue française de gestion, 2011/4, 213, pp. 171-187.
- LOUFRANI, Y. et SACHET-MILLIAT, A., « *Police administrative et dispositifs de surveillance des salariés : un management entre droit et éthique* », Sécurité et stratégie, 2013/1, 12, 2013, pp. 16-28.
- MOATI, P. (2008), « *La prospective sectorielle : les apports de l'approche évolutionniste* », Management et Avenir, 2008/3, 17, pp. 205-233.
- OLIVIER, C. (1991), « *Strategic responses to institutional preocesses* », The Academy of management review, 16, 1, pp. 145-179.
- PELARE MIERE, T. (2006), « *Les TIC dans l'entreprise : entre urgence et réactivité* », Communication et organisation, 29, 2012, pp. 1-9.
- PONTIER, M., « *télétravail indépendant ou télétravail salarié : Quelles modalités de contrôle et quel degré d'autonomie* », La revue des Sciences de Gestion, 2014/1, 265, 2014, pp 31-39.

- QUAIREL, F. et AUBERGER, M.-N. (2005), « *Management responsable et PME : Une relecture du concept de « responsabilité sociétal de l'entreprise»* », La Revue des Sciences de Gestion, Direction et Gestion », 211-212, pp. 111-126.
- QUELIN, B. (1992), « *Trajectoires technologiques et diffusion de l'innovation : l'exemple des équipements de télécommunication* », Revue d'économie industrielle, 59, pp. 132-153.
- RICHEZ-BATTESTI, N. (2015), « *Les processus de diffusion de l'innovation sociale : des arrangements institutionnels diversifiés ?* », Sociologies pratiques, 2015/2, 31, pp. 21-30.
- RUILLER, C., DUMAS, M. et CHEDOTEL, F., « *Comment maintenir le sentiment de proximité à distance ? Le cas des équipes dispersées par le travail* », RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise, 2017/3, 27, 2017, pp. 3-28.
- SHAHZAD, M., PEER, C., EDWARD, J. (2010), « *Made to fit : how practices vary as they diffuse* », Academy of Management Review, 35, 1, pp. 67-92.
- SIBAUD, B. (2003), « *Discours et pratiques de GRH : conformité ou innovation* », Revue internationale des relations de travail, 1, 2, pp. 68-87.
- SMEESTERS, B., « *Inspection du travail et télétravail : spécificités et limites* », in NAYER, A. (dir.), Droit du travail : effectivité, efficacité ? Actes du colloque organisé dans le cadre du centenaire de l'Institut de sociologie de l'ULB, Bruxelles : La Chartre, 1996, pp. 43-68.
- TASKIN, L., (2003), « *Les enjeux du télétravail pour l'organisation* », Reflets et perspectives de la vie économique, 2003/1, Tome XLII, pp. 81-94.
- TASKIN, L., (2006), « *Télétravail : Les enjeux de la déspatialisation pour le management humain* », Revue interventions économiques, 34|2006, 2006, pp. 1-20.
- TASKIN, L. (février 2006), « *Le télétravail en manque de régulation* », in Regard économique, 37, pp. 1-14.
- TASKIN, L., TREMBLAY, D.-G., « *Comment gérer les télétravailleurs ?* », Gestion, 35, 1, 2010, pp. 88-98.
- TASKIN, L., GOMEZ, P.-Y. (2015), « *Articuler la théorie de la régulation sociale et l'approche conventionnaliste en gestion pour comprendre l'échec d'un projet de changement organisationnel ?* », Illustration par la mise en place du télétravail dans deux administrations publiques belges, 14/2015, pp. 100-128.
- THOMSIN, L. (2005), « *Télétravail : enseignements tirés d'un observatoire topique (cas d'une filiale belge d'une multinationale)* », Innovations, 2005/2, 22, pp. 99-120.

VAN MAANEN, J. (1979), « *The Fact of Fiction in Organizational Ethnography* », *Administrative Science Quarterly*, 24, 4, pp. 539-550.

WADBLEY, N. (2016), « *Produire des propositions théoriques : épistémologie de l'usage des études de cas* », *Recherches Qualitatives*, Hors-série n°20, pp. 383-394.

## Sites internet

ALPHALIVES. (2017), « *Définition de la digitalisation, ses avantages et ses outils* », Alphalives [En ligne], <https://www.alphalives.com/digitalisation> (consulté le 17 novembre 2017).

COURRIER DANEMARK, (2009), « *La diffusion du télétravail au Danemark* », *Courrier Danemark*, [En ligne], <https://courrierdanemark.wordpress.com/2009/12/29/la-diffusion-du-teletravail-au-danemark/> (consulté le 19 février 2019).

DE LATHAUWER A., (2017), « *Pourquoi Yahoo supprime-t-il le télétravail ?* », *Jobat*, [En ligne], 2017, <https://www.jobat.be/fr/articles/pourquoi-yahoo-supprime-t-il-le-teletravail>, (consulté le 9 octobre 2017).

L.DC, (2019), « *Et si on se débarrassait du bureau et que le télétravail devenait la norme ?* », [En Ligne], <https://www.lalibre.be/economie/conjoncture/et-si-on-se-debarrassait-du-bureau-et-que-le-teletravail-devenait-la-norme-5c9b5545d8ad58747722fffb>, (consulté le 13 avril 2019).

TASKIN, L. et VENDRAMIN, P., « *Le télétravail inattendu* », *La Libre*, [En ligne], <https://www.lalibre.be/economie/libre-entreprise/le-teletravail-inattendu-51b8882de4b0de6db9ab8b83> (consulté le 5 avril 2019).

## Législation

Convention collective de travail n°85 du 09 novembre 2005 concernant le télétravail, modifiée par la convention collective de travail n°85 BIS du 27 février 2008.

## Rapports et publications

FTTHCOUNCIL, *New Market Panorama and Forecast data at the FTTH Conference 2019 reveals*, Amsterdam : Fttthcouncil, 2019.

DIGITALWALLONIA, (2018), *Baromètre 2018 de maturité numérique des entreprises : focus sur les industries*, Jambes : Digital Wallonia.

## *Autre*

MARTINEZ, E., KRZESLO, E., SALOMEZ, K., DE SCHAMPHELEIRE, J., WELTER, C. (2005),  
*Télétravail et négociation collective*, ULB.

# Annexes

# Annexe 1

## Analyse entretien CPAS A.

| Données primaires                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | Données de premier ordre                   | Données de deuxième ordre                               |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------|---------------------------------------------------------|
| Oui, pour situer où on en est, je peux expliquer d'où on est parti, tout le cheminement pour en arriver là où on en est aujourd'hui donc, mhhhh, donc on applique le télétravail, maintenant de manière formelle si je puis dire uniquement dans un seul département qui est le département de gestion financière pourquoi ?, pour deux raisons, enfin pour plusieurs raisons.  | Cela demande du travail et de la réflexion | Analyse du thème                                        |
| Maintenant de manière formelle                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | Avant cela n'était pas formel              | Formalisation                                           |
| Un seul département                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | Une mise en œuvre progressive              | Phase test                                              |
| La première c'est que avant de formaliser le télétravail, pour l'implanter de manière formelle, nous sommes passé par une phase test euhh voilà, pour l'essayer, qu'il fasse ses maladies pour qu'on voit si déjà il y avait un intérêt pour le télétravail, tant pour l'employeur que du point de vue collaborateur et de réajuster le projet de règlement que l'on avait fait | Phase de test                              | Bénéficier de l'expérience des premiers<br>Adaptabilité |
| Intérêt pour l'employeur et le collaborateur                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                            | Apporter une plu value                                  |
| Réajuster le projet de                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                            | Ajustement, adaptation                                  |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                              |                                                                                     |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|
| règlement                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                              |                                                                                     |
| Puis intégrer le règlement télétravail, donc cela sous-entend maintenant que le télétravail est officiel au niveau du CPAS A. et pourrait s'adresser à toute personnes qui pourraient y prétendre, voilà si ce n'est qu'à l'heure actuelle, on est toujours à 9 agents du département gestion financière | le télétravail est officiel et pourrait s'adresser à toute personne qui pourrait y prétendre | Officialisation, diffusion                                                          |
| Mhhhh, il y a combien de temps, mhhh, Camille une semaine ou deux plus ou moins avec la cellule RH pour la réflexion sur le développement avec..... à d'autre départements, d'autres services euh, l'étape qui arrive, c'est de le développer, de le diffuser.                                           | Réflexion avec d'autres départements                                                         | Arrangement, diffusion                                                              |
| On est bien conscient que behh forcément, il y a des services, ou des fonctions qui ne permettront pas le télétravail, je vais prendre l'exemple un peu bateau mais une technicienne de surface non, on ne l'a fera pas télétravailler                                                                   | Cela ne peut s'appliquer à tous                                                              |                                                                                     |
| Stéphanie elle par rapport aux travailleurs sociaux n'a pas l'air très, je vais dire ouverte pace que, en général, c'est quelqu'un de très ouvert sur les projets comme ça mais elle doute un peu de la faisabilité de la chose.                                                                         | Doute de la faisabilité                                                                      | Scepticisme face au changement                                                      |
| Moi et à priori, on a pas encore mené la réflexion, en tous les cas je ne ferme absolument pas la porte d'entrée de jeu parce que je pense, j'en suis même personnellement persuadé que                                                                                                                  | Le télétravail est avant tout une question d'organisation                                    | Peut se lire avec la manière d'amener les choses mais aussi en termes d'institution |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                     |                                            |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------|--------------------------------------------|
| le télétravail c'est avant tout une question d'organisation                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                     |                                            |
| Je dis une journée, peut-être deux journées éventuellement des travailleurs sociaux intéressés par le télétravail pourraient reprendre des tâches administratives de collègues qui ne seraient pas intéressés. Voilà, c'est toute une réflexion à mener et donc pour moi, je pense que possible ça peut l'être. | C'est toute une réflexion à mener                   | Réflexion, analyse                         |
| Ensuite bien évidemment, il faut la volonté, il faut euhh une question d'organisation du travail puis il faut aussi toute une infrastructure technique euh, voilà, ..... tout ce qui va avec                                                                                                                    | Volonté de l'entreprise et de ses parties prenantes | Volonté des dirigeants, apports techniques |
| Donc euh voilà, ici maintenant, on souhaite étendre le télétravail à d'autres services ou département, dans un premier temps de taille assez réduite                                                                                                                                                            | Souhait de l'extension                              | Diffusion                                  |
| je trouve que ce serait intéressant que l'on puisse aussi avoir l'expérience en interne de ce que c'est de télétravailler                                                                                                                                                                                       | Faire sa propre expérience                          | Mise en pratique, devenir ambassadeur      |
| Je m'explique qui dit télétravailler, demande et nécessite une dématérialisation, assez importante, donc des documents. ...c'est social, on n'est pas censé sortir avec un dossier social, idem département RH on est pas censé sortir avec un dossier du membre du personnel non plus.                         | Besoin d'avoir un degré de dématérialisation        | Évolution technique                        |
| Alors le frein par rapport au                                                                                                                                                                                                                                                                                   | Besoin d'une approche                               | Moyens financiers et                       |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                              |                                                                |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------|
| développement du télétravail et de sa diffusion, ben justement, c'est les aspects techniques, donc nous ici, on met tout à disposition, tout ce qui est nécessaire,                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | technique                                                                                    | techniques                                                     |
| Dans un tout premier temps, c'était des PC portables, euh, mais bon on a la chance vu la grosse institution d'avoir un service informatique et aussi d'avoir une volonté politico administrative dans un sens tout à fait honorable de développer, justement tous les aspects techniques, informatiques, informatisation, automatisation euh donc je pense qu'on peut se vanter si je puis dire d'être une administration publiques locales assez en avant , assez avancée dans cette matière là mais voilà on ne peut pas se dire pour le moment, on achète 100 PC portables. | Soutient financier                                                                           | Moyens financiers et techniques dû à la taille de l'entreprise |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | D'avoir une volonté politico administrative dans un sens tout à fait honorable de développer | Volonté des décideurs                                          |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | Être en avance par rapport à d'autre                                                         | Ni précurseur, ni dernier, intermédiaires                      |
| Et ça remplace un PC, c'est peu onéreux de l'ordre de deux ou trois cents euros donc moins cher qu'un portable euh vous déposez ça à la maison, vous branchez votre écran, votre clavier, votre souris et euh ça fonctionne en wifi ou de manière filaire et ça vous connecte directement sur le réseaux interne du CPAS donc en fait vous ne savez pas l'utiliser si je puis dire à des fins privés, ce n'est pas comme                                                                                                                                                       | Limitier les accès aux taches de travail                                                     | Forme de contrôle                                              |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                        |                                               |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------|
| une tour, il n'y a pas, je pense, de disque dur en tant que tel, simplement un dispositif qui vous permet une connexion sur le réseaux et les serveurs du CPAS                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                        |                                               |
| Ici je pense que l'informatique, hormis les 9 encore 5 ou 6 de ces dispositifs-là qui permettrait à 5 ou 6 personnes de pouvoir se lancer dans le télétravail et un budget est prévus pour en faire l'acquisition au fur et à la mesure.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | un budget est prévu pour en faire l'acquisition au fur et à la mesure. | Moyens financiers, diffusion progressive      |
| Donc voilà, tout doucement, on va continuer à l'ouvrir, d'autant plus que la phase préalable, c'est bien évidemment toute la réflexion et analyse pour voir si le télétravail est effectivement heu comment, possible dans l'organisation du travail comme je disais tout à l'heure dématérialisation intérêt des agents.                                                                                                                                                                                                                                      | Phase d'analyse préalable                                              | Analyse                                       |
| D'une part, j'ai envie de dire, le télétravail c'est dans l'ère du temps, ce n'est pas pour cela qu'il faut s'y engouffrer spécialement, mais c'est un peu dans l'ère du temps, c'est aussi pour répondre à une certaine demande de certaine génération, nouvelle génération de collaborateur qui a des attentes, qui a une vision du travail qui est peut-être probablement différente d'il y a 10, 15, 20 ou 30 ans euh probablement une vision particulière en matière de conciliation vie privée-vie professionnelle, euh qui ne souhaite peut-être pas ou | Attirer et garder le personnel « jeune »                               | Fidélisation du personnel, de la génération Y |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                        |                                        |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------|
| moins comment, avoir des horaires de travail assez rigide etc, qui ça ne dérange peut-être pas de se connecter un peu le soir, de travailler le soir qui ont peut-être envie d'avoir un peu plus de temps avec les enfants le matin ou le mercredi après-midi,                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                        |                                        |
| Bien évidemment un autre c'était tout ce qui était trajet domicile-travail. On a quand même beaucoup de personnes qui viennent en voiture et c'est pas pour une question d'avoir envie de polluer mais voilà c'est nécessaire                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | Permettre aux personnes ne pas perdre leur énergie dans les transports | Gain de temps, d'énergie et financiers |
| un autre élément, ça a été, enfin on a la chance, c'est un chouette bâtiment qui est assez spacieux, qui a une douzaine d'année mais on est déjà à l'étroit parce que voilà, il se fait qu'il y a de nouveaux projets, de nouveaux services, et l'effectif a quand même entre guillemets gonflés enfin on n'est pas passé du simple au double mais aujourd'hui, nous sommes déjà à l'étroit dans ce bâtiment ci. Et donc voilà on est parti du principe que le télétravail pouvait éventuellement, être une réponse, ce ne sera pas la réponse miracle on le sait, mais face à une problématique de place. | Besoin de moins de place                                               | Diminution des coûts du bâtiment       |
| Donc on est parti de ce constat-là, alors le gros point positif en tous cas pour A. est abordé dans une question, c'est qu'il y avait une volonté administrative et politique tant le Directeur général et le                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | Soutient de la hiérarchie                                              | Volonté positive                       |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                            |                                        |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------|
| <p>Directeur financier, service phase test, qu'au niveau politique, Président, conseillers de l'action sociales sont tout à fait favorables, par rapport à ce type d'organisation du travail, ça je pense bien évidemment, c'est la base de tout, si vous n'avez pas la volonté, le fait d'y croire que ce soit en CPAS ou en entreprise privée, si vous n'avez pas la volonté à base, faut même pas essayer, car risque d'échec.</p>                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                            |                                        |
| <p>aussi, humm, oui un autre élément que j'aurais pu mentionner sur les raisons qui ont fait que, on avait déjà quelques personnes, en général que l'on considère comme des cadres, avec des fonctions d'encadrement qui faisaient déjà du télétravail mais officieux, voilà, les membres du comité de direction, les chefs de départements, on a la chance d'avoir un équipement informatique, pc portables, voilà, beh qui permettent des connections à distances. On avait déjà cette forme d'organisation du travail qui concerne quelques personnes ben voilà, autant le formaliser.</p> | <p>on avait déjà quelques personnes, en général que l'on considère comme des cadres, avec des fonctions d'encadrement qui faisaient déjà du télétravail mais officieux</p> | <p>Officialisation avant extension</p> |
| <p>On est donc parti de ce constat-là, on a fait pas mal de benchmarking, une phase de réflexion, une phase d'analyse, de lectures, on a constaté que le télétravail était en croissance, de manière générale, entre autre pour les différentes raisons évoquées, voilà, on s'est dit essayons de franchir le cap, donc on a fait</p>                                                                                                                                                                                                                                                         | <p>Constats en dehors de l'entreprise, analyse de l'expérience des autres</p>                                                                                              | <p>Procédure avant diffusion</p>       |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                       |                              |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------|------------------------------|
| un projet de règlement, on voulait vraiment cadrer et encadrer le télétravail mais on ne voulait pas se lancer dans l'aventure sans un minimum de sécurité car un règlement c'est, ça évoque aussi une certaine forme de sécurité aussi derrière, tant au CPAS que pour le collaborateur, je pense par exemple en matière d'accident de travail                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                       |                              |
| une certaine forme de sécurité aussi derrière, tant au CPAS que pour le collaborateur, je pense par exemple en matière d'accident de travail                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | Mise en parallèle avec la loi                                         | Évolution législative        |
| D'autres n'avaient pas besoin de ça, il y en avait qui restait en pyjama jusqu'à 11h enfin j'exagère mais cela ne les empêchait absolument pas de travailler de manière sereine donc euh projet de règlement qui a vraiment abordé les différents aspects qui nous semblaient important à baliser, le nombre de jour de télétravail, à qui il est ouvert, je pense maintenant même aux temps partiel, on a voulu dans le projet limiter au 4/5 je pense et au temps plein, pas en dessous car justement on .... Estimait important un minimum de jour de présence sur site. On ne voulait pas créer une certaine forme d'isolement | abordé les différents aspects qui nous semblaient important à baliser |                              |
| mais on est aussi dans une phase de réflexion pour développer cela mais voilà pour l'instant, on ne l'a pas et toute une série de chose d'accident du travail,                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | Sécurité des travailleurs                                             | Rôle des syndicats, du SIPPT |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                     |                                                               |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------|
| <p>éventuellement même une visite du service interne de prévention et protection et voilà tout ce qui va avec qu'on a soumis aux agents, aux syndicats car on a voulu jouer carte blanche avec les syndicats et de toute façon dans une perspective de modification du règlement du travail, on était obligé de passer par toutes les étapes, à savoir , concertation ville CPAS, négociation syndicale, ben décision finale par le Conseil, modification du règlement de travail.</p>                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                     |                                                               |
| <p>La province ne le fait pas non plus, on s'est calqué là-dessus. Pour notre règlement, on s'est aussi inspiré sur la CCT 85 même si on n'est pas soumis aux conventions collectives de travail, c'était une base euh, elle a sa raison d'être, elle a le mérite d'exister, pour d'autre secteur, on va pas réinventer la roue là on l'on a déjà des outils existants euh voilà mais donc les syndicat pour une question de principe on dit non parce que euhh oui vos 9 agents ils s'en fichent d'avoir 20 euros par mois mais ils ne sont pas représentatifs de ce que pourrait être le volume final et globale des personnes qui vont télétravailler ok c'est dommage ..</p> | <p>on va pas réinventer la roue là on l'on a déjà des outils existants euh</p>                                                      | <p>Bénéficier de l'expérience des autres</p>                  |
| <p>Qu'est-ce qu'il y avait d'autre comme point de vigilance, d'un point de vue technique, les plages de disponibilités où l'on demandait au personne d'être disponible était un peu trop étendue par exemple, on</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | <p>où l'on demandait au personne d'être disponible était un peu trop étendue par exemple, on demandait je pense de 9h30 à 11h30</p> | <p>Besoin d'adapter la règle face à la pratique, balisage</p> |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                              |               |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------|---------------|
| <p>demandait je pense de 9h30 à 11h30. Certaines jeunes mamans qui nous a fait remarque que vous savez maintenant les écoles à 11h40 s'est terminé.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                              |               |
| <p>on s'est inspiré d'une grille du SPW justement d'indicateur puisque c'est important aussi évidemment, donc il y eu une phase d'organisation de l'organisation du travail avec le Directeur financier et voilà j'estime sur une journée de travail, telles et telles tâches doivent pouvoir être effectuées et dans telles proportions avec une grille d'indicateurs, d'objectifs à réaliser, indicateurs, avec mention finale.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | Vérification du travail effectué             | MBO           |
| <p>En tous cas c'était au début, de se dire, de s'organiser et ça ils ont vite compris, déjà que cela s'organisait une journée de télétravail et donc la veille ils préparaient déjà toutes leurs tâches du lendemain, ils réfléchissaient à une organisation, qu'est-ce que je vais faire, comment je vais le faire, dans quel délais, alors une organisation en tous cas au début à la limite de la culpabilité, en disant je suis à la maison, mes collègues au bureau et en fait ils sont vite passé au-dessus, c'était, je vais dire assez marrant, mais surprenant cette phase de culpabilité parce que l'on restait chez soi. Alors ce qui engendrait ça c'est un risque de travailler plus et de se dire ben non, j'ai la chance de travailler de chez moi, mais</p> | Déculpabilisation de bénéficié de l'avantage | acclimatation |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                               |                                              |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------|
| non, c'est une question d'organisation de travail et donc je vais en donner plus                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                               |                                              |
| Un autre point d'attention qui n'a pas comment a priori posé de problème au niveau du département de gestion financière mais qui selon moi pourrait peut-être se présenter ailleurs, c'est les retombées sur les collègues qui restent sur site, les téléphones par exemple qu'il faut répartir sur moins de tête, exactement, donc ça voilà, je pense qu'on risque de s'exposer à certains problèmes, surtout par rapport à des collègues, quand on a les collègues qui télétravaillent on se dit ben oui, aujourd'hui, c'est moi qui vais devoir prendre le téléphone de mon collègue et demain, ce sera lui qui prendra le mien donc cela s'équilibre | Possibilité de deux vitesses selon que tout le monde le met en œuvre ou non                                   | Management du personnel avec vision positive |
| On ne l'a pas vraiment encore..... On l'a diffusé dans le sens où toutes l'administration est bien au courant que voilà le télétravail se met en place et sont même informés de certaines étapes                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | On ne l'a pas vraiment encore..... On l'a diffusé dans le sens où toutes l'administration est bien au courant | Diffusion du savoir et de la pratique        |
| D'ailleurs dans son discours des vœux, notre DG l'a déjà abordé donc voilà, cela se sait mais on n'a pas encore un calendrier, un planning précis genre février ce sera la RH, en mars, le service... etc.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | cela se sait mais on n'a pas encore un calendrier, un planning précis                                         | Planification (pas vu dans les lectures)     |
| Vous avez une interface telle que vous l'avez au bureau et donc l'accès à intranet aussi boîte mail évidemment donc déficit d'information en lien avec le télétravail, je ne pense                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | Mise en place d'une communication par mail ou intranet pour permettre à tous de s'informer                    | Égalité du personnel                         |

|                                                                                                                                                                                                                                        |  |  |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|
| <p>pas vraiment pas en tout cas on fait tout pour l'éviter et aucune conséquence sur la carrière de l'agent par rapport au partage de l'information, ça on l'a déjà abordé, cela nécessite une dématérialisation assez importante.</p> |  |  |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|

## Annexe 2

### Analyse entretien CPAS B.

| Données primaires                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | Données de premier ordre                                                             | Données de deuxième ordre          |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------|
| D'abord je réponds que c'est à petite dose, c'est-à-dire que jusqu'à présent, il y a beaucoup, le Responsable du service social et les deux grades légaux qui jusqu'à présent télétravaillaient                                                                                                                                                        | Seulement 4 personnes                                                                | Phase de test                      |
| De plus, un agent a été autorisé donc la raison essentielle c'était pour l'agent contractuel c'était pour une bonne organisation parce que nous avons un problème de place de bureau et pour les autres, pour permettre un certain recul, enfin je pense en tous cas pour pouvoir être plus posé et avoir une certaine distance par rapport au travail | C'était pour une bonne organisation parce que nous avons un problème de place bureau | Diminution des coûts pour l'espace |
| pour les autres, pour permettre un certain recul, enfin je pense en tous cas pour pouvoir être plus posé et avoir une certaine distance par rapport au travail.                                                                                                                                                                                        |                                                                                      | Augmentation de la productivité    |
| La DF aime aussi pouvoir se poser et c'est aussi pour elle une organisation par rapport au personnel et moi aussi un petit peu.                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                      |                                    |
| Et un point qui est négatif et bien c'est ça le glissement possible. Et moi, j'ai remarqué quand on a autorisé l'agent contractuel, c'est que heuu ça risquait de mettre en déséquilibre la valeur de                                                                                                                                                  | Risque de surinvestissement                                                          | Burn-out et ses coûts              |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                               |                                                           |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------|-----------------------------------------------------------|
| l'équité car d'autres personnes souhaitent aussi alors pouvoir accéder au télétravail en tous les cas, cela posait question au sein de l'équipe, pourquoi elle et pas moi.                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                               |                                                           |
| ça risquait de mettre en déséquilibre la valeur de l'équité car d'autres personnes souhaitent aussi alors pouvoir accéder au télétravail en tous les cas, cela posait question au sein de l'équipe, pourquoi elle et pas moi.                                                                                                                                                                                                                                                    |                               | Diffusion et sélection du personnel pouvant y avoir accès |
| C'est dans l'ère du temps.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                               | Mimétisme                                                 |
| Avant j'avais plus difficile, en tous les cas personnellement, à l'utiliser car j'avais l'impression d'être un peu comment touriste, voilà de travailler à la maison, ce n'était pas très clair dans ma tête et, je dis pas que je culpabilisais mais j'avais l'impression de faire moins mais non, ici j'ai l'impression de pouvoir mieux gérer justement euh ce temps qui est particulier car pour moi c'est comme si c'était une petite bulle dans notre horaire de fou quoi. | Culpabilisation               | Acclimatation                                             |
| Quand je me suis trop trouvée en tous les cas personnellement quand je me suis retrouvé à à avoir trop de travail et de pouvoir prendre un temps de recul qui devenait nécessaire quoi et par rapport à l'équipe, ben c'est justement, euh, de se rendre compte qu'il y a une autre manière et de se permettre peut-être d'optimiser soit les bureaux, le temps de travail, là                                                                                                   | Évolution du monde du travail | Évolution de la vision du travail                         |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                 |                                         |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------|
| là mais pas la maîtrise du travail mais la manière d'aborder le travail.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                 |                                         |
| Un point négatif, tant que j'y pense, c'est aussi tout le support technique tu vois car c'est la mise en place, ça c'est aussi une amélioration au fil du temps, c'est qu'après on a de meilleur outils je pense.                                                                                                                                                                           |                                                                                 | Moyens financiers et techniques         |
| C'est encore en réflexion pour l'étendre. On ne peut pas dire que c'est diffusé, non en fait pour l'agent, cela a été mis en place suite aux besoins constatés, mais je pense que c'est aussi, si c'était, ... c'est plus dans la réflexion de de pouvoir, on trouve que l'agent est assez autonome, assez mure pur en bénéficié ou en tous les cas pourvoir travailler avec cet outils-là. | C'est encore en réflexion pour l'étendre. On ne peut pas dire que c'est diffusé | Réflexion                               |
| fin voilà, qu'il y a des grèves ou des choses comme ça même si ici, il n'y a personne qui fait grève, à la Louvière si on avait eu un agent pas qui faisait pas grève mais qui était empêché avec des piquets de grèves pour entrer au boulot, par exemple les intempéries, ben cela permet quand même de travailler de chez soi                                                            |                                                                                 | Loi sur le travail faisable et maniable |
| Ça a été plus pour répondre à des besoins, ce n'est pas encore dans l'ère d'une réflexion mais faudrait y arriver mais à plus long terme du coup, c'est plutôt fin pas à l'instinct. Mais en réponse à un certain besoin constaté.                                                                                                                                                          | réponse à un certain besoin constaté.                                           | Management face à un besoin             |
| Par rapport à l'évolution de carrière ben c'est un peu, à                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                 | Adaptation face au personnel            |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                       |                         |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------|
| mon avis, je peux le voir comme une mise en avant du travail, tu vois que justement l'agent devient autonome, c'est comme une récompense de travailler chez lui, fin une récompense de son travail mais en même temps c'est aussi, entre nous, par exemple, M voulait fait du télétravail, c'est aussi une « voie de garage » pour le travailleur âgé car il n'y a plus tout le lien |                                                                                       |                         |
| De le mettre ben justement en perspectives, justement d'analyser les les côtés positifs et négatifs et de pouvoir plus l'institutionnaliser et de pouvoir le mettre en place de manière plus comme un outil moderne de gestion du personnel et du temps de travail                                                                                                                   | d'analyser les les côtés positifs et négatifs et de pouvoir plus l'institutionnaliser | Réflexion               |
| Pas grand-chose, je n'ai pas encore eu le temps, justement, cela pourrait faire partie d'une réflexion à plus long terme, c'est d'aller voir ailleurs ce qui s'y fait justement les plus ou moins et de l'adapter après à notre institution qui est quand même petite et spécifique par rapport au niveau social quoi.                                                               |                                                                                       | Expérimentation externe |
| Oui, en tous les cas, je trouve qu'il faut comment euh, se servir de l'expérience des autres et oui pourquoi pas euh et de voir euh justement là où la bas blaise et pouvoir profiter justement des expériences, de pouvoir tabler sur les points positifs de l'expérience des autres et de retravailler les points négatifs rencontrés                                              | Gain en ce qui concerne la recherche et développement                                 | Expérimentation externe |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |  |                              |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|------------------------------|
| quoi.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |  |                              |
| Je ne vais ni l'un ni l'autre, je vais justement profiter ben de pouvoir réfléchir, je pense qu'il ne faut pas être fermé à de nouveaux défis, à la modernité parce qu'alors l'institution va aller vers le bas ben faut pas non plus aller à n'importe quel prix, fin il faut pouvoir réfléchir, et adapter cette nouveauté, cette possibilité mais à notre institution et à notre réalité de terrain et c'est pour cela que c'est important pour moi de voir avec les agents enfin de construire avec eux par rapport à notre réalité de terrain. |  | Acclimatation, acculturation |

# Annexe 3

## Analyse entretien service public

| Données primaires                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | Données de premier ordre                                                          | Données de deuxième ordre                                                      |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------|
| Ben les moyens ma fois c'est difficile de les résumer parce que comme tout ce qui a trait à la RH c'est quand même réparti un peu partout dans la structure, c'est difficile de lister le moyens qui sont mis à disposition de tous nos projet mais disons que dans mon équipe, on est une vingtaine euh et alors ben ça c'est pour les ressources humaines et en terme de budget, on a un petit budget pour développer nos projets mais essentiellement développer en interne euh et donc ben voilà, on utilise la comment la gestion de projet classique quoi voilà. | On a un petit budget pour développer nos propres projets                          | Moyens financiers                                                              |
| Oui c'est ça, cela impact ce travail-là plus quand même puisqu'on est compétents aussi pour les organismes d'intérêt public donc comme l'AVIQ, le Forem etc et donc ben par exemple, donc ce que l'on décide pour le télétravail ou l'évaluation enfin toute ces matières là puisqu'ils sont soumis aux code de la fonction publique ben ça les impacts aussi directement donc ça fait, on avoisine les 16000 personnes en fait tout le monde mis ensemble                                                                                                             | Entreprises prenant des décisions impactant 16000 personnes environs avec les OIP | Impact potentiel pour la diffusion en internet mais aussi étendue avec les OIP |
| Oui on l'applique quand même depuis , ben ça pour les dates, peut-être qu'il faudra demander                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | Phase pilote puis AGW et diffusion                                                | Phase pilote – cadre législatif - diffusion                                    |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                |                                        |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------|
| <p>à mes collègues mais donc c'était quand même avant 2005, il y a d'abord eu une phase pilote en 2005 puis un arrêté, le premier arrêté a été pris après cette phase pilote et donc ça je pense qu'il est passé en 2010, il a été légèrement revu et là maintenant, on est en passe de le revoir à nouveau et donc ben dans la phase pilote, il y avait 150 personnes qui testaient le télétravail mais au jour d'aujourd'hui depuis que l'arrêté est sorti mais bon pour les dates exacte je vous conseille de voir auprès de mes collègues, mes collaboratrices mais au jour d'aujourd'hui, non est à 1200 télétravailleurs je pense mais on a reçu 452 nouvelles candidatures donc on a dépassé les 10% de fonctionnaires pour le service public en télétravail. Oui c'est déjà important.</p> |                                                                                                                                                |                                        |
| <p>Donc à l'époque, je n'étais pas encore, ce n'était pas encore fusionné je pense ben oui, c'était avant la fusion donc avant le service public et donc ils voulaient, ils ont voulu le tester parce que ben pour améliorer d'une part l'impact sur l'environnement et d'autres part pour que les agents puissent mieux concilier vie privée, vie professionnel, donc euh c'était les deux objectifs essentiels à la mise en place du télétravail. Au jour d'aujourd'hui, c'est aussi euh ben ça rejoint toujours ces arguments là mais c'est aussi avec l'arrivée des jeunes générations, le développement des nouvelles technologies avec</p>                                                                                                                                                   | <p>Raisons : environnement, conciliation vie privée-vie professionnelle</p> <p>+ génération Y et NTIC + plus moderne + plus de flexibilité</p> | <p>Motifs officiels du télétravail</p> |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                |                                                        |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------|
| le fait de vouloir être dans une structure qui soit plus moderne et qui permet une plus grande flexibilité aux agents ben c'est comme ça qu'un nouvel arrêté fin 'arrêté a été revu aussi pour faciliter parce que la mise en place du télétravail c'ti ici un processus assez long                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                |                                                        |
| Pour le moment, on demande au télétravail, ... On l'obtenait ben ici le fait de revoir le nouvel arrêté ben c'était faciliter l'accès au télétravail et puis il y a d'autre notion qui ont été ... cet arrêté comme le coworking, les bureaux partagés et aussi le droit à la déconnection qui ont été introduit dans ce nouvel arrêté mais qui n'est pas encore adopté, je ne sais pas s'il sera adopté avant la fin de la législation ou pas. Ça c'est toujours compliqué.                                                                                                                                                                                                  | Faciliter l'accès au télétravail                                                               | Adaptation législative – extension coworking           |
| C'est un projet qui est passé en première fin si si on va voir les documents du gouvernement, il y a moyen de voir la première lecture, c'est passé en première lecture en GW mais pour le moment c'est juste le principe qui est mis dans l'arrêté donc euh et donc j'imagine que si l'arrêté passe, on va demander de réfléchir à ce droit à la déconnection pour voir comment on pourrait le mettre en place car dans les entreprise, s'il y en a qui l'ont fait de manière assez stricte, d'autres autrement donc voilà on va devoir réétudier un peu quelle est la manière la plus pertinente parce que certaines études montrent que quand on déconnecte à 6H ben juste | Droit à la déconnection – adaptation législative aux récentes lois et aux besoins qui évoluent | Déconnection – adaptabilité – malléabilité – réflexion |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                          |                                                    |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------|
| <p>avant, il y a un pic qui justement augmente encore plus le stress car on sait que ça va être déconnecter et donc il faut bien réfléchir je crois à la façon dont il va falloir mettre cela en place</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                          |                                                    |
| <p>Ben on a fait tout un rapport, donc ça il y a moyen de demander à mes collaboratrices, donc ça on a évaluer ben juste après la phase pilote en fait, on a fait une évaluation ben pour voir justement le degré de satisfaction des agents eux-mêmes qui étaient en télétravail mais aussi la satisfaction des supérieurs hiérarchiques et puis on a essayé de mesurer l'impact environnemental mais c'est assez compliqué par ce que on ne sait pas par exemple mesurer l'énergie dépensée dans les maisons de chacun donc ça c'est un peu plus compliqué et puis qu'est-ce qu'on avait encore évalué ben euh l'image aussi du télétravail et ce qui était ressortit de toutes cette évaluation ben oui forcément les agents ils étaient volontaires, ils étaient très satisfaits, de mieux se concentrer d'avoir moins de fatigue par rapport aux trajets ben maintenant, on ne regarde plus, au départ on regardait pour le donner par priorité euh à ceux qui habitaient loin maintenant, on ne regarde même plus spécialement que ce soit lié au déplacement en lui-même, euh et donc voilà on l'accorde quelques soit les conditions, donc les agents étaient totalement satisfait</p> | <p>Retour positif des agents – priorité à ceux qui habitaient loin mais cela a été ouvert à tout le monde finalement</p> | <p>Diffusion plus large que prévu initialement</p> |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                          |                                                    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------|
| <p>On a quand même eu quelques cas d'agents et notamment, je pense à une personne qui était handicapée pour et pour laquelle on avait accordé trois jours de télétravail assez exceptionnellement parce que habituellement, on privilégie un jour, voire deux sauf pour certaines fonction comme informaticien ou traducteur euh ben là on l'avait accordé car problème beaucoup plus grave de dos et donc les transports en commun était pas bons pour elles et puis elle a demandé pour arrêter le télétravail car elle se sentait trop déconnectée de son équipe et...donc elle sentait elle était plus informée, en tout cas voilà l'essentiel en tout cas elle se sentait plus partie prenante, elle avait perdu un peu le lien social avec son équipe</p> | <p>Risque d'isolement</p>                                                                                                                | <p>isolement</p>                                   |
| <p>. Donc on en a eu quelques-uns pour qui cela ne convenait pas, des agents qui estimaient que leur hiérarchie les contactait trop, il avait toujours peur, ils étaient sous pressions donc euh finalement, ça les stressaient ils avaient peur de pas être là quand on allait les appeler donc quelques-uns ont arrêté mais la grande majorité se disait très satisfait.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | <p>Peur de ne pas être assez disponible, assez vu par les collègues</p>                                                                  | <p>Crainte du manque de visibilité – bien-être</p> |
| <p>Les directeurs, euh, il y a deux catégories, certaines qui trouvent ça euh bien d'autre qui trouvent que c'est quand même très compliqué de gérer des équipes à distances et qui ne se trouvaient pas spécialement armés pour le faire d'autant que dans le télétravail ben on est</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | <p>Difficulté de gérer une équipe qui n'est pas sur place – mise en plus d'outils de suivis – formation accessible pour les managers</p> | <p>MBO – Management à distance</p>                 |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                         |                                             |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------|
| <p>supposé euh fin quand on télétravail remplir des tableaux de bords, préciser les objectifs et les activités que l'on va réaliser en télétravail mais ce n'est pas dans la culture de tout le monde de fonctionner de cette manière-là et donc euh ben voilà, certains directeurs disaient je ne sais pas trop ce qu'il fait en télétravail » euh puis ben finalement la charge de travail est reporté plutôt sur ceux qui sont là et pas sur ceux qui sont chez eux parce que quand il y a des urgences on demande à ceux qui sont là euh et donc voilà il y a quand même toute une difficultés à manager ben les équipes à distance même si nous on avait essayé de les former au préalable et on avait essayé aussi de leur donner des points d'attention pour manager les équipes à distance et aussi des formations qui ont été donné par l'école d'administration sur le management à distance mais ça reste compliqué pour certaines direction surtout quand tout le monde ... finalement faire une réunion d'équipe devient quasi mission impossible parce que il n'y a jamais toute l'équipe qui est là bon voilà</p> |                                                                                         |                                             |
| <p>c'est ça un petit peu la difficulté pour la hiérarchie, on nous avait demandé d'essayer la performance, dans quelles mesure les agents sont plus performants chez eux qu'ici au boulot fin c'était un peu impossible à mesurer donc voilà globalement l'avis mais donc on est quand même dans un phase plutôt d'extension du télétravail</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | <p>Mesure de l'impact sur les performances – phase d'extension à deux jours semaine</p> | <p>Intensification en plus de diffusion</p> |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                |                                                                             |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------|
| <p>parce que maintenant, il y a quand même plusieurs direction générales qui vont accorder alors que jusqu'à présent c'était un jour maximum et on va en accorder deux. On parle de plus en plus de NWOW, on parle de plus en plus d'open space etc donc ils sont plutôt en train les directions générales sont plutôt en train de partir vers ça vers le développement encore plus accru du télétravail et tout ce qui tourne autour du NWOW. Avec les limites que cela représente voilà</p>       |                                                                                                                |                                                                             |
| <p>Ben pfff disons que il y a eu un arrêté, on en a fait la publication, par un e-com etc donc les agents se sont inscrits comme ça par euh moyens de communications du service public, les moyens classiques et puis il y a eu un article dans la revue interne etc. ... Ça a été diffusé de cette façon-là mais c'est quelque chose qui s'est répandu assez rapidement. Puis il y avait eu la phase pilote, on avait fait un rapport. On a fait aussi un article sur ce rapport d'évaluation.</p> | <p>Diffusion à tous le personnel</p>                                                                           | <p>Diffusion de l'information et de l'accès en même temps</p>               |
| <p>Ben il y a eu la phase pilote ou là on avait choisi certaines fonction fin moi j'y étais pas mais euh quand on a lancé l'arrêté c'était pour tout le monde en même temps. C'était même pour les OIP en même temps et c'était un arrêté commun avec la communauté française. C'est le même arrêté à la base on avait fait un arrêté commun parce que c'était à l'époque Nollet et donc euh c'est pour ça d'ailleurs que lui</p>                                                                   | <p>Diffusion à tout le service public + OIP</p> <p>Arrêté commun CF et service public puis différenciation</p> | <p>Diffusion massive</p> <p>Projet identique CF puis adaptation séparée</p> |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                             |                             |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------|-----------------------------|
| <p>avait développé le télétravail, c'était en rapport avec l'environnement et come il était à l'époque vice-président des deux entités et de la communauté française et de chez nous ben on avait fait un arrête qui était commun à la communauté française, au service public et aux OIP. Et puis la communauté française a changé un petit peu ... dedans nous maintenant on a changé beaucoup mais par contre la communauté française a toujours mais maintenant, c'est séparé. Ils ont leurs propres arrêtés. On a adapté. Sinon on avait le même tableau de bord on les avait faits en commun, on avait vraiment travaillé tous ensemble.</p>                                                                                                                                                             |                             |                             |
| <p>Ben donc au début dans la phase pilote, là ils donnaient à tout le monde un PC portable, un téléphone, une imprimante mais le coût était assez élevé et quand on a fait l'évaluation en la plupart des gens disaient finalement l'imprimante ça sert pas à grand-chose d'avoir une imprimante chez soi en plus c'était des imprimantes fax je crois, c'était quelque chose d'assez volumineux et donc euh il y avait en plus toute la gestion du matériel dans la phase pilote aussi on payait la connexion internet et puis on s'est rendu compte qu'au fil du temps, tout le monde avait une connexion internet et ça n'avait plus de sens que la région paye ca euh ben l'imprimante ils nous ont dit finalement on ne s'en sert pas parfois en plus aussi parfois on a des problèmes techniques ben</p> | <p>Adaptation technique</p> | <p>Adaptation technique</p> |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                |                                          |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------|
| <p>c'est réparti sur toute la Wallonie c'est ingérable et ils savaient imprimer à distance et comme ben en général, il n'y avait pas besoin d'imprimer tout de suite ce qu'ils produisaient donc ils pouvaient le faire imprimer à leur bureau donc on a simplifier et ils ont simplement un portable avec une doc station et ils ont un téléphone portable c'est tout pour les communications professionnelles donc voilà euf après ça représente quand même un budget mais maintenant on est quand même dans une phase avec office 365 et tout le monde va avoir un portable, c'est de toute façon budgétisé quoi dans ce sens là</p>                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                |                                          |
| <p>je suis contente qu'ils soient content, la difficulté, moi c'est ce que je leur ait dit moi je ne passerais jamais à deux jours de télétravail parce que je trouve que c'est très difficile de garder une cohésion d'équipe euh, ici on travaille quand même beaucoup en doublon euhh et donc euhh ben quand c'est par téléphone, c'est quand même plus compliqué de travailler sur un projet par téléphone donc ça je trouve que c'est plus compliqué. Nous on reçoit quand même aussi pas mal d'agent en souffrance ben ça vaut dire que quand ils se pointent ici behh c'est sûr qu'ils sont ici, je sais pas, je sais pas les mettre en relation avec ceux qui sont chez eux don ca ca veut dire que ça reporte la charge de travail sur certain euhhh moi ce que je trouve paradoxale</p> | <p>Possibilité d'un jour de télétravail mais extension non autorisée vu le travail que le service doit apporter – besoin de contact pour cohésion d'équipe</p> | <p>Limitation à 1 jour pour cohésion</p> |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                              |                                                                       |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------|
| <p>c'est ce qui ressort des analyses psychosociales ben c'est que la cohésion d'équipe renforce la motivation euhh que si le manager coach suffisamment bien ses gens, ça renforce la motivation ben manager à distance, reste manager à distance et donc pour moi un des écueils c'est ben c'est cette difficulté-là de pouvoir continuer à garder un esprit d'équipe et de collaboration ben au sein de son service avec des agents qui travaillent à distance</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | <p>Analyses psychosociales – manager à distance – cohésion d'équipe</p>                                                                                      | <p>Bien-être du travailleur – cohésion sociale</p>                    |
| <p>enfin le deuxième écueil que je vois aussi, on pourrait ne plus avoir de sentiment d'appartenance et donc aller vers l'individualisme accru je trouve que déjà notre société va dans le sens d'un individualisme accru même dans l'enseignement chez les tout petits etc et donc va vraiment vers ça et donc euhh donc pour moi c'est poussé à l'extrême c'est ça fin c'est toujours le trop qui est embêtant hein euhh au fédéral, il font un minimum de trois jours par semaine fin oui fin une moyenne de trois jours par semaines mais après les agents n'ont oui, n'ont plus se sentiment d'appartenance à l'institution, de fidélité, de loyauté par rapport à heu à l'institution et je trouve que c'est très difficile de créer une identité si on devait créer une identité SPW avec des gens qui sont pas là qui travaillent à distance euhh et donc il y a quand même aussi toute la difficulté alors de rétention du personnel si on n'a pas se</p> | <p>Rétention du personnel qui ne s'identifie plus à l'institution – difficultés à travailler à distance (communication, transfert de connaissance, ....)</p> | <p>Rétention du personnel qui ne s'identifie plus à l'institution</p> |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                               |                                                         |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------|---------------------------------------------------------|
| <p>sentiment d'appartenance, si on a un job qui est plus intéressant, on va pas avoir d'état d'âme pour quitter son institution et pour planter là un petit peu toutes les choses donc pour moi, c'est ça la plus grande difficulté, c'est par rapport finalement la culture, c'est par rapport à la dynamique d'équipe, par rapport à la collaboration ben voilà, ça permet à l'individu de trouver son compte mais je ne suis pas certaines que ça permette à l'institution de trouver son compte parce qu'il y a encore là-dedans il faut bien s'organiser au niveau communication, bien s'organiser au niveau du transfert de connaissance, c'est beaucoup plus compliqué si quelqu'un part à la retraite et qui travaille à distance pour assurer le transfert de connaissance, c'est plus compliqué</p> |                                               |                                                         |
| <p>Ben quand on a de nouveaux agents, il n'y a personne pour le coacher parce que tout le monde est à l'extérieur. Donc je veux dire voilà, cela a tout un impact sur un ensemble de processus RH qui faut pas négliger</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | <p>Difficulté à transmettre les savoirs</p>   | <p>Difficulté de transmettre les savoirs implicites</p> |
| <p>Ben au départ ça été poussé par le ministre Nollet pour voilà par rapport à cette problématique d'environnement euhh donc il y a toute cette phase pilote et puis après on nous a demandé à nous DRH d'implémenter le télétravail et puis ça été une volonté du comité stratégique de soutenir le télétravail donc je dirais tout le monde était dans</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | <p>Tout le monde soutenait le télétravail</p> | <p>Parties prenantes pour la diffusion</p>              |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                   |                                          |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------|------------------------------------------|
| cette ligne-là quoi. Tout le monde a suivi.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                   |                                          |
| Un jour par semaine je trouve que c'est gérable d'avoir des agents, c'est un peu comme avoir des agents à temps partiels mais au-delà je trouve que c'est plus difficile mais cela c'est purement personnel, ça dépend d'un directeur à l'autre                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | Ça dépend d'un directeur à l'autre                                | Adaptabilité                             |
| Euhhh ben oui voilà on est en train de c'est surtout par rapport à ça c'est comment rentrer la candidature. Puisque c'est un processus très long euhh qu'il fallait renouveler cela vaut dire que tous les deux ans, les gens devaient réintroduire donc une charge administrative vraiment très lourde et donc c'est surtout ça qui a été changé mhhh t pour le reste non, ça voilà alors les tableaux de bord oui de la façon de formaliser les objectifs etc sera plus souple dans le nouvel arrêté. En fait fait c'est un peu tôt pour le dire vu que l'arrêté n'est pas encore adopté. | sera plus souple dans le nouvel arrêté.                           | Simplification d'accès et administrative |
| Sur la carrière je pense pas car comme c'est un jour ou deux ils sont informés voilà sur le partage d'information oui parce que il faut que le service soit bien organisé pour partager l'information et donc ben pour peu qu'on oublie les télétravailleurs pour certains c'est comme si ils étaient en congés, certains considèrent que la personne qui est en télétravail ne travaille pas. D'ailleurs au début, certains mettaient ça comme message donc on a essayé de former les                                                                                                      | Organisation, méthodologie pour travailler l'image du télétravail | « visibilité » du télétravailleur        |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                      |                                                |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------|
| <p>télétravailleurs à la façon de communiquer en disant envoyer un mail, dites bonjour que vous commencez la journée des choses comme ça et en tout cas ne pas mettre de message je ne suis pas là, je suis en télétravail.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                      |                                                |
| <p>Ben pfff voilà comme j'ai dit tout à l'heure, je suis, je crois qu'il faut un bon équilibre quand même de présence et de donc de présence sur site de travail à distance euhh et que ben faut tenir compte des études qui démontent que ça a aussi des inconvénient de travailler à distance euhh et donc voilà au fédéral, ils l'ont implémenté de manière massive parce qu'ils voulaient gagner de la place notamment euhh maintenant, ils dépensent de l'argent pour faire des team building pour faire voilà pour essayer de retrouver une cohésion d'équipe autrement ben voilà, j'aimerais autant que l'organisation su travail elle ne nuise pas à cela parce que ce n'est pas en faisant deux journées de team building qu'on va réellement créer un esprit de collaboration quoi.</p> | <p>Observation de ce qui se fait ailleurs</p>                                                        | <p>Pas le premier arrivant, suiveur proche</p> |
| <p>Par rapport au SPW, dans certaines services certains directeurs sont très démunis en disant on ne sait plus gérer nos services par ce que au départ comme les offre fin on était supposé classer si on avait trop de demandeurs, c'était autorisé ce on avait fin le ministre avait autorisé 150 candidatures par an donc on était supposé devoir les classer puis au final on a jamais dû les classer parce que</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | <p>Volonté d'une diffusion progressive non pas en terme de service mais en terme de nombre total</p> | <p>Diffusion</p>                               |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                              |                                                                                            |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>au début on n'atteignait pas le quota de 150. Mais alors dans certaines directions ben des gens. Massive de postuler donc tous ont eu le télétravail et certains directeurs disaient ben j'ai mes agents qui ne sont plus là, je ne sais pas manager comme ça donc voilà c'est aussi la difficulté qui a.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                              |                                                                                            |
| <p>Qu'il y ait un parc informatique homogène, ce qui n'est pas notre cas donc nous il n'y avait pas de conditions qu'on ne remplissait pas et donc j'avais dit au DG de l'époque, si c'est juste pour gagner de la place, il faut laisser tomber quoi c'est pas du tout le bon motif et après qu'il ait entendu Laurent Taskin et l'expérience au Sélor il m'a dit bon ben ça va, on ne le fait pas et donc il m'avait demandé de réfléchir alors à une phase pilote pour d'autre fonction plus itinérante et pour lesquelles ça s'y prêtait bien donc voilà, je ne sais pas si j'ai répondu à la question ?</p> | <p>Diffusion non plus géographie, ni dans d'autres départements mais plutôt lié à la fonction de travail</p> | <p>Diffusion à d'autres fonctions</p>                                                      |
| <p>Oui c'est ça, c'est ben à craindre c'est que l'on aille vers le NWOW massif, ça c'est ma crainte parce que certaines entreprises font ça</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | <p>Nouveauté – peur de ce que cela peut donner</p>                                                           | <p>Nouvelle évolution possible alors que la première n'est pas encore bien implémentée</p> |
| <p>des choses comme ça ben je trouve que pour un outils qui a la base voulait favoriser le bien être des agents qui voulait ben avoir un impact sur l'environnement et qui avant tout voulait permettre de concilier une vie familiales et vie privé, je trouve que finalement c'est plutôt quelques chose qui engendre du stress car quand</p>                                                                                                                                                                                                                                                                  | <p>Peur d'une dérive</p>                                                                                     | <p>Dérive possible</p>                                                                     |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                   |                                                         |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------|---------------------------------------------------------|
| <p>c'est poussé à l'extrême et quand on arrive au point comme au SPF sécurité social où on a pas de place quand on arrive et il faut vite se dépêcher pour avoir les bonnes places euhh que fin que tout le monde entende tout. Ben nous ici, ce n'est pas envisageable vu notre boulot, vu les agents que l'on reçoit ben finalement c'est générateur de stress et donc je ne suis pas certaines, fin je crois que ceux qui doivent quand il travaille dans un open space ben c'est les deux jours les plus pénibles puis on est chez soi euhh donc je ne suis pas sûr que ça atteigne l'objectif finalement voilà.</p>                                                                                                                                                                                                                                       |                                                   |                                                         |
| <p>Donc déjà tous les OIP ils sont soumis aux mêmes arrêtés que nous après certain ont mis en place comme à l'AVIQ, ils avaient mis en place tout ce qui est travail à domicile, ben eux ils donnent l'autorisation et puis ben chez nous dans l'arrêté j'ai oublié de le dire mais dans le futur arrêté il y a le travail occasionnel, ben c'est un peu sur ce mode là que l'AVIQ fonctionne. Eux ils autorisent les gens occasionnellement à travailler chez eux pour autant qu'il ait précisé l'objectif euh au moins ce qu'ils allaient faire euhh donc tous les OIP c'est comme nous, communauté française, c'est comme nous euh au SPF ben au final, au fédéral donc il y a le télétravail occasionnel et le télétravail beaucoup plus large que nous, trois jour par semaine et ça c'est presque la moyenne pour tout le monde hmmm et puis qu'est-</p> | <p>Télétravail occasionnel dans le nouvel AGW</p> | <p>Télétravail occasionnel différent de télétravail</p> |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                          |                                                  |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------|
| ce qu'il y a encore comme autre institution ?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                          |                                                  |
| ben voilà fin moi je fais partie d'un réseau RH privé ben ils... justement certaines, sont engagés la dedans et d'autre se pose des questions pour répondre à tout cela en disant ben comment on fait pour les assurer, comment est-ce que l'on octroi fin et bon faut fonctionner voilà, tout le monde n'est pas au même niveau                                                                                                                                                                                                                                     | Diffusion n'est pas au même niveau ailleurs                                                                              | Différence de diffusion selon le secteur         |
| Oui il y a toutes les tailles mais je pense que c'est plutôt le type d'activité qui fait que cela ne s'y prête par parce que la fonction ne s'y prête pas. Chez nous aussi, il y a des fonctions forcément, fonction d'accueil donc à la différence du fédéral par exemple SPF mobilité où là ils ont accordé le télétravail à tout le monde y compris au personnel d'accueil faisant une tournante, ils donnent du boulot administratif à ceux qui sont à l'accueil ben chez nous, ce n'est pas le cas, il y a des fonctions pour lesquelles ce n'est pas autorisé. | La différence de diffusion s'expliquerait plus par le type de fonction                                                   | Différence diffusion selon le secteur d'activité |
| Avec l'arrêté du gouvernement wallon. Alors après pour l'implémentation, elles peuvent peut-être expliquer. On avait fait des formation en management pour euhh voilà les sensibiliser ben justement aussi à la communication, comment manager à distance mais ce n'était pas des formations obligatoire donc il y en a peu qui ont participer à cela ben les agents sont obligé                                                                                                                                                                                     | Formation pour télétravailleur et manager afin d'avoir une image commune du fonctionnement du télétravail au sein du SPW | Acculturation                                    |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |  |  |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|
| <p>de suivre une formation, ça c'est prévu dans l'arrêté et dans cette formation, il y a un volet ben sur la procédure sur le comment ça va se passer pour être autorisé à pratiquer le télétravail mais aussi sur tout ce qui est bien être au travail puisque on doit leur expliquer que leur espace de travail respecte les mêmes conditions qu'au boulot et puis il y a tout un volet sur le RGPD donc euhh qu'ils fassent attention aux données à caractère personnel et donc ils ont cette formation- là avant de commencer le télétravail.</p> |  |  |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|

# Annexe 4

## Analyse entretien entreprise D.

| Données primaires                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | Données de premier ordre                                                 | Données de deuxième ordre                                         |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------|
| Comme entreprise et personnellement aussi (rire). Pour comme entreprise, en fait ce que nous avons fait, c'est on avait déjà des pilotes de télétravail depuis assez longtemps, je crois qu'on était un des premiers entreprise en Belgique pour tester du télétravail euh, c'était déjà avant que j'étais ici, chez [entreprise D.] qu'on avait déjà des pilotes que l'on appelait des départements pilotes qui souhaitaient euh voilà tester euh le télétravail                                                                                                                                                                                                                         | Tester le télétravail                                                    | Phase de test                                                     |
| des pilotes que l'on appelait des départements pilotes qui souhaitaient euh voilà tester euh le télétravail pour leur équipe parce que on a dans le temps, c'était plus tôt des problématiques de mobilité à des gens qui devaient venir travailler à Bruxelles euh qui parfois voilà venaient de très loin avec les transport publics ou en voiture et en fait les managers disaient tiens ça peut peut-être aider un petit peu à l'équilibre vie professionnelle-vie privée pour nos gens parce que voilà, ce n'est pas toujours facile d'attirer des bonnes personnes, des bons employés, des bons collaborateurs qui ont toujours envie de se déplacer vers la capitale euh parce que | Moyen de gérer la mobilité<br>Équilibre vie privée – vie professionnelle | Avantages : mobilité, équilibre vie privée – vie professionnelle. |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                               |                                                    |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------|
| voilà les problèmes de mobilités autour de Bruxelles ne sont quand même pas sous-estimé ainsi que les autres grandes villes dans lesquelles on a des bâtiments.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                               |                                                    |
| c'était plus tôt des problématiques de mobilité à des gens qui devaient venir travailler à Bruxelles euh qui parfois voilà venaient de très loin avec les transport publics ou en voiture et en fait les managers disaient tiens ça peut peut-être aider un petit peu à l'équilibre vie professionnelle-vie privée pour nos gens parce que voilà, ce n'est pas toujours facile d'attirer des bonnes personnes, des bons employés, des bons collaborateurs qui ont toujours envie de se déplacer vers la capitale euh parce que voilà les problèmes de mobilités autour de Bruxelles ne sont quand même pas sous-estimé ainsi que les autres grandes villes dans lesquelles on a des bâtiments. | Ce n'était pas toujours facile d'attirer les bonnes personnes | Recrutement plus large, fidéliser les travailleurs |
| Voilà la première idée, c'était ça. Alors nous avons sérieusement entamé le projet à partir de 2012 parce que on savait que la plupart de nos bâtiments, les baux de nos bâtiments venaient à échéance fin 2017 et on devait vraiment repenser tout notre contexte de où est-ce que l'on va établir nos bâtiments, est-ce que l'on reste à Bruxelles, est-ce que l'on sort de Bruxelles, est-ce que l'on va plus vers le centre                                                                                                                                                                                                                                                                | Réflexion sur l'espace et le coût qui y est lié               | Économie d'espace, réduction des coûts.            |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                      |                                                                                        |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|
| parce notre très grand bâtiment où il y avait la plupart de nos employés assurance était à Auderghem ou à Watermael Boisfort plutôt.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                      |                                                                                        |
| on avait euh en 2012, on voyait que l'on avait des problèmes pour attirer des gens venant d'Anvers, de Gand qui devait se déplacer soit en voiture mais voilà prendre tout le ring de Bruxelles ou on peut dire en transport public mais c'était passer beaucoup de temps dans le transport avec les transferts. Voilà on n'était pas très attirant, ou attrayant comme employeur pour trouver des gens                                                                                                       | problème pour attirer des gens venant d'Anvers, de Gand... Voilà on n'était pas très attirant, ou attrayant comme employeur pour trouver des gens    | Difficulté de recrutement, volonté d'attirer de nouveaux collaborateurs                |
| et donc aussi parce que voilà, notre bâtiment était pas très ecofriendly, c'était un bâtiment du début des années 70 et donc on devait se décider si on voulait rester dans ce bâtiment mais en faisant quasi un tabula rasa et faire une très grande restauration pour mettre ce bâtiment dans un état acceptable pour voilà les normes écologiques et tout ce que l'on a aujourd'hui au niveau de Bruxelles ou prendre l'occasion de se relocaliser et venir soit en dehors de Bruxelles ou dans le centre. | Réflexion sur la volonté de faire de gros travaux ou de partir                                                                                       | Investissement – écologie - économie                                                   |
| On veut être un employeur qui est facile à accéder et qui est euhhh un employeur attractif pour les gens pour venir travailler. On veut aussi                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | On veut aussi avoir une image plus moderne parce que D. était une compagnie assurance, une banque pour les jeunes qui sortent de l'école, c'est déjà | Travail de l'image, de la culture d'entreprise pour attirer de nouveaux collaborateurs |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                        |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------|
| <p>avoir une image plus moderne parce que D. était une compagnie assurance, une banque pour les jeunes qui sortent de l'école, c'est déjà quelques chose de peut-être pas très voilà sexy car je me rappelle moi en sortant de l'école, une assurance, je ne veux vraiment pas y travailler car c'est une image assez classique et je suis parvenue à aller en découvrant que c'était plus passionnant que je croyais mais la première image que les jeunes sortant de l'école ou les gens qui sont à la recherche d'un emploi n'ont peut-être pas l'image que c'est que ça peut-être un employeur très moderne et donc on avait dit on va travailler sur notre image euh pour devenir un employeur plus moderne, plus progressif et attirer voilà les personnes dont on a besoin et troisièmement, euh on voulait aussi travailler sur euh notre attractivité en tant que employeur flexible, allez on voulait travailler sur une transformation culturelle, pas seulement sur un déménagement, nouveau bâtiment mais aussi comment on évolue pour aller vers une culture plus moderne d'entreprise plus moderne et en même temps en améliorant quelque part aller la qualité de travail de nos collaborateur ça c'était tous les points qu'on avait dans la tête.</p> | <p>quelques chose de peut-être pas très voilà sexy... pour devenir un employeur plus moderne, plus progressif et attirer voilà les personnes dont on a besoin... comment on évolue pour aller vers une culture plus moderne d'entreprise plus moderne et en même temps en améliorant quelque part aller la qualité de travail de nos collaborateur</p> |                                                        |
| <p>L'angle principal n'était pas la réduction des coûts mais il</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | <p>en faisant le changement de bâtiment et de tout ce que l'on a</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                   | <p>Réduction des coûts par rapport à la surface de</p> |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                               |                                |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------|
| <p>faut savoir qu'en changeant, en faisant le changement de bâtiment et de tout ce que l'on a fait, on a réduit nos coûts même si on a fait un grand investissement dans le bâtiment et dans le comment on a construit le bâtiment et comment on a mis tout sur place mais finalement on arrive quand même aussi à réduire les couts parce que le bâtiment n'était en fait on avait fait une analyse et on avait quasi 2 bureaux par personnes. Le bâtiment était en fait beaucoup trop grand. Et on se disait si on va commencer à encourager du télétravail ben on va encore avoir plus de place par personne et ça c'est vraiment pas intéressant donc voilà</p>                                             | <p>fait, on a réduit nos coûts même si on a fait un grand investissement dans le bâtiment</p> | <p>bureau + investissement</p> |
| <p>mais en même temps on a dit qu'on allait encourage le télétravail pour permettre aux gens d'avoir un meilleur équilibre vie privée vie professionnel euh pour les déplacements et ça nous permettait aussi d'avoir des bureaux qui étaient peut-être plus cher mais plus petit aussi. Donc on est ici dans le bâtiment Troone, on est dans un ration de 0.6, donc ça veut dire que on a 0.6 station de travail par personne mais bon station de travail ça veut dire bureau écran et tout, à côté de ça on a aussi plein d'endroit où on peut travailler avec des laptop et tout et on a commencé à préparer ça et tout et avec nos syndicats euh, à partir de 2012-2013, quand on a décidé voilà, on va</p> | <p>Encouragement télétravail... on a 0.6 station de travail par personne</p>                  | <p>Mise en place NWOW</p>      |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                        |                                                                    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------|
| chercher un bâtiment à Bruxelles et on va aller vers une transformations culturelle qu'on appelle le NWOW, le new way of working                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                        |                                                                    |
| <p>dans le cadre du NWOW, on a dit on a trois lock qu'on doit traiter, c'est les trois « B »,</p> <p>Bricks, c'est le bâtiment, c'est aussi la façon à laquelle on travaille dans ce bâtiment c'est-à-dire avec le télétravail.</p> <p>Bit, ça veut dire tout ce qui est IT, autour, ça veut dire software, hardware tout ce que l'on met sur place pour que les gens puissent faire des réunions, euh en incluant les gens qui sont au télétravail et les</p> <p>Behaviour, ça veut dire les comportement et les comportements, c'est plutôt comment autant que manager, en tant que collaborateur, en quoi ça change ma façon de travailler, ne plus étant tout le temps dans mon équipe à côté de mes collègues entouré d'armoires parce que et comment moi en tant que people manager, je gère une équipe avec des gens qui ne sont peut-être pas tous au même endroit, dont une partie travailler à la maison, et une partie qui ne travail peut-être pas dans ce bâtiment mais qui sont un peu plus loin parce que à côté donc dans le bricks, euh à côté du télétravail un autre critère c'était l'activity base, ça veut dire que tu changes d'endroit</p> | Adaptation général au niveau système avec une philosophie derrière une appellation BBB | Mantra pour communiquer sur la mise en place d'un nouveau système. |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                     |                                      |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------|
| en fonction de ce que tu fais                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                     |                                      |
| ça veut dire par exemple si tu vas à une réunion, tu es dans une salle de réunion et tu n'occupes pas un bureau donc ça ça demande quelque part une certaine discipline aussi que si je pars plus que deux heures par exemples, je n'occupe pas un bureau, je libère un bureau, je prends mes affaires et je vais à la réunion. Si après ça j'ai besoin de plus de focus pour faire une présentation, je vais dans une zone ou on peut pas appeler, on doit rester très quiet, on appelle ça ou si je dois travailler avec des collègues sur un projet, je vais sur une table de collaboration, sur chaque plateau on en a, je peux tout faire ce que je veux quasi, je peux parler, on peut travailler ensemble, il y a beaucoup d'activité là, c'est un peu ça le principe d'activity base, c'est aussi adapté aussi en fonction de si j'ai un entretien très personnel ou très confidentiel, je vais dans un bubble. Un bubble est une petite salle de réunion que tu peux occuper sans avoir réservé allez donc tout le bâtiment est conçu dans cette optique quelque part et le télétravail fait en fait partie aller partie intégrale de toute cette approche | Différents types de travaux d'où différentes conceptions de salle de travail                                        | Gestion de l'espace - NWOW           |
| parce que tout ce que l'on fait, c'est dans les comportements par exemple, on va travailler beaucoup plus sûr en tant que manager, tu dois accepter que tu dois avoir confiance dans                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | Travail sur les comportements des gens pour la mise en place du télétravail (confiance, travail sur les outputs...) | MBO – manager à distance - confiance |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                      |                |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------|----------------|
| <p>les gens et que si ils sont en télétravail et que tu les a pas allez sous les mains, tu dois partir de l'idée que c'est sur le output que tu vas travailler et sur la confiance que tu as dans la personne, que la personne va bien faire son boulot mais si elle est pas contrôlée voilà. Ça c'est un changement de mentalité qui a dû aussi être réalisé auprès du management et je peux dire que beaucoup de manager était vraiment prêt pour ça mais il y en avait aussi une partie qui avait plus difficile avec ça qui était plus opérationnel et contrôlant et c'est ça aussi quelque chose qu'on a dû travailler pendant cette ce voyage quelque part parce que ça a été quelque chose qui a été euh préparé pendant 5 ans.</p> |                                                                      |                |
| <p>Donc on a démarré en 2012 et finalement le déménagement a eu lieu en 2017 donc et on l'a fait en plusieurs phase donc par exemple déjà dans l'ancien bâtiment on est déjà lancé dans la NWOW, c'est-à-dire qu'on a déjà commencé à télétravailler et à tout faire selon les règles du NWOW, même avant le déménagement, ce n'est pas le déménagement qui a enclenché en fait la manière de travailler euh. Ça nous a permis de déjà vivre et tester et une fois qu'on a déménagé ici, on était déjà préparé dans la façon de comment il fallait travailler que même dans l'ancien bâtiment on pouvait tomber parfois plus</p>                                                                                                           | <p>Cette approche du travail s'est mise en place progressivement</p> | <p>Phasage</p> |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                          |                                                     |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------|
| facilement dans les habitudes d'occuper des bureaux parce qu'il y avait plein de bureaux, plein de place, c'était plus facile, ici on savait ici, là on doit être plus respectueux de vis-à-vis de ce genre de conciliable                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                          |                                                     |
| ça a été fait euh c'était pas un truc top-down, allez une directive aller maintenant on va faire comme ça. On a demandé à toutes les équipes dans le trajectoire préparatif euh dans le trajectoire de préparation on a mis toutes les équipes ensemble et on a dit voilà, ça c'est les grands principes c'était télétravail, activity base, flexibilité euh trust, confiance et output donc hein ça c'est les grands principes qu'on veut quelque part mettre vers la banque, comment vous en tant qu'équipe, vous pouvez vous organiser et donc chaque équipe a donc été vraiment accompagné par des coach hein interne et externe pour trouver les team agreements | Mise en place du projet avec le concours de tout le monde                | Collaborateurs actifs dans la mise en place du NWOW |
| mais il faut quand même respecter que les clients viens d'abord, que ton équipe, la collectivité viens d'abord et après ça, il y a l'individu donc si en fonction de l'organisation de ton équipe et si ton client n'a pas besoin de toi à 13h ce jour-là, tu peux aller chez le dentiste si ça peut s'organiser, il faut quand même d'abord penser à ton client et penser à tes collègues, donc c'est pas un truc individualiste, c'est mieux                                                                                                                                                                                                                        | Flexibilité cadrée avec priorité au client, à l'équipe puis à l'individu | Flexibilité                                         |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                  |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|
| pour l'individu parce que tu as une certaine flexibilité mais il y a aussi une certaine priorité qui va se mettre parce que c'est pas euh ça eut pas fonctionner que par exemple une personne dit moi j'ai besoin ça c'est mon horaire et je l'impose à tout le monde.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                  |
| C'est pour ça qu'on a vraiment accompagnée les équipe pour faire des team agreements, c'est-à-dire de souvent de déterminer un jour où tout le monde est dans est au bureau pour faire des réunions d'équipe, pour une fois aller manger tous ensemble pour aller la cohésion d'équipe est quand même quelque chose qu'il faut organiser, il y a aussi par exemple, il faut aussi veillez à un bon lissage du télétravail parce qu'on voit même aujourd'hui, c'est que les mercredis et les vendredis sont très populaires puis les lundis et après les mardis et jeudis sont des jours où les gens sont souvent sur site maintenant dans une équipe je crois pas qu'on peut accepter que tout le monde fait du télétravail le mercredi donc il faut trouver un modus vivendi ensemble comment on s'organise, on fait à tour de rôle, est-ce que l'on fait un an-un an... | déterminer un jour où tout le monde est dans est au bureau pour faire des réunions d'équipe... il faut aussi veillez à un bon lissage du télétravail parce qu'on voit même aujourd'hui, c'est que les mercredis et les vendredis sont très populaires | Cohésion d'équipe via la présence – répartition du télétravail et par là de la charge de travail |
| maintenant, en 2017, on avait mis un cadre avec les teams agreements donc bien entendu en 2019, la situation a peut-être changé ça mais les gens ils ont pris une habitude pour voilà s'auto gérer un                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | en 2017, on avait mis un cadre avec les teams agreements donc bien entendu en 2019, la situation a peut-être changé                                                                                                                                   | Adaptation permanente                                                                            |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                    |                                          |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------|
| <p>petit peu de ce niveau-là et si il n'arrive pas à s'auto gérer à ce moment-là, il y a une équipe qui peut venir sur place pour aider les équipes à s'en sortir.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                    |                                          |
| <p>Voilà, ce n'est pas quelque chose qui a été terminé en 2017, voilà on a déménagé maintenant c'est fini, non c'est quelque chose qui vit. De jour en jour, il y a souvent des adaptations qui doivent se faire voilà. Je sais que l'année passée euh parce que chaque équipe aussi, chaque département a aussi un home base comme on dit, une base ou tu dis voilà HR se trouve au premier étage de ce côté-là maintenant, une très grande partie de des gens d'HR vont se trouver là les gens où il font pas de télétravail mais il est aussi possible qui en a un autre qui travaille sur un projet dans un autre département et il se trouve ailleurs mais je sais que quand je veux voir une grande partie des gens HR que je peux aller au premier étage et que je vais trouver quand même beaucoup de gens ensemble. C'est la home base maintenant, nous on partage une demi étage avec un autre département ben à certains moments, il y avait un peu de frustration parce que les autres prenaient plus la table de collaboration et nous on avait plus et tout ça donc il y avait des choses qui vivaient sur le terrain, des petites frustrations, à ce moment-là on est intervenu avec</p> | <p>voilà on a déménagé maintenant c'est fini, non c'est quelque chose qui vit.</p> | <p>Évolution - Adaptation permanente</p> |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                            |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------|
| quelqu'un pour organiser un meeting avec les team manager pour trouver une solution et on a trouvé une solution donc c'est quand même des choses qui se font encore régulièrement heu                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                            |
| c'est aussi le paperless, à un certain moment avant de commencer tout, on a fait un grand projet, on élimine le plus possible le papier et donc le plus possible d'armoires. Donc tous les services ont vraiment vidés leur armoires donc ils ont tout scanné, on a beaucoup scanné on a aussi beaucoup jeté je crois et ça c'était quand même aussi une action préparatoire nécessaire parce que je peux dire c'est beaucoup plus lumineux, avant on équipe quand je suis arrivé chez D., j'avais une équipe entourée d'armoire avec des codes (rires) aujourd'hui, on a plus ça, tout est ouvert, on voit tout le monde et c'est plus agréable beaucoup lumineux aussi pour les gens donc c'est quand même un grand changement. | Informatisation du travail - numérisation                                                                                                                                                                                                                         | Digitalisation                             |
| c'est aussi le paperless, à un certain moment avant de commencer tout, on a fait un grand projet, on élimine le plus possible le papier et donc le plus possible d'armoires. Donc tous les services ont vraiment vidés leur armoires donc ils ont tout scanné, on a beaucoup scanné on a aussi beaucoup jeté je crois et ça c'était quand même aussi une action préparatoire nécessaire parce que je peux dire c'est                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | une action préparatoire nécessaire parce que je peux dire c'est beaucoup plus lumineux... j'avais une équipe entourée d'armoire avec des codes (rires) aujourd'hui, on a plus ça, tout est ouvert, on voit tout le monde et c'est plus agréable beaucoup lumineux | Amélioration qualité de vie du travailleur |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                 |                                                         |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------|
| <p>beaucoup plus lumineux, avant on équipe quand je suis arrivé chez D., j'avais une équipe entourée d'armoire avec des codes (rires) aujourd'hui, on a plus ça, tout est ouvert, on voit tout le monde et c'est plus agréable beaucoup lumineux aussi pour les gens donc c'est quand même un grand changement.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                 |                                                         |
| <p>Heu ben les effets, positifs de télétravail ben c'est quand même l'engagement des gens heu est meilleur, les gens se sentent oui apprécié, allez ils sont plus contents de leur vie de leur équilibre personnel professionnel heu on fait des on a fait des allez on a mesuré ça aussi dans des enquêtes et voilà en général on peut mesurer quand même une satisfaction plus importante chez les collaborateurs par rapport à leur équilibre vie privée vie professionnelle, heu à court terme, un risque était qu'on devait vraiment apprendre à s'organiser au niveau de time cohésion d'équipe donc heu si tout le monde dans ton équipe fait deux jours de télétravail et maintenant, ce n'est pas une obligation de faire deux jours de télétravail, c'est on peut le faire.</p> | <p>Effets positifs du télétravail au niveau du personnel</p>    | <p>Engagement des collaborateurs</p>                    |
| <p>au début il y a avait au début des qui disaient, je ne veux pas faire de télétravail moi je viens au bureau et quand je ferme les portes du bureau, c'est fini pour moi, j'ai vraiment besoin de ça pour la</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | <p>quand je ferme les portes du bureau, c'est fini pour moi</p> | <p>Éviter porosité vie privée – vie professionnelle</p> |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                          |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------|
| séparation très bien aussi                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                          |
| Et c'est pour ça que à un certain moment quand on commençait à parler parce que les syndicats nous ont parlé à un certain moment d'un troisième jour de télétravail par semaine et on a fait des pilotes pour des gens venant de très loin mais on est revenu là-dessus parce que quelque part trois jours c'est vraiment beaucoup, c'est trop et donc ici on dit les gens devraient venir trois jour par semaine au bureau et donc ça veut dire que quand tu travailles 80%, tu as un jour de télétravail.                                                                                                                                                                                                                                                                                    | les syndicats nous ont parlé à un certain moment d'un troisième jour de télétravail par semaine ... trois jours c'est vraiment beaucoup, c'est trop                                                                                                                                                                         | Disparition de la cohésion d'équipe                      |
| voilà le fait qu'on a réduit les coûts nous permet d'investir aussi dans des matériaux pour plus important mais à moyen et à long terme, on aura moins de frais autour de notre allez pour les bâtiments euhhh ce qu'on a aussi ce qui était le but à plus long terme aussi, c'était d'entamer ou de démarrer un changement de culture et on voulait aller d'une culture de command et contrôle, contrôle directive et plus ça vers une culture plus autonome où les gens étaient plus autonomes et qu'on donne de la confiance et que les gens aller voilà qui font leur travail de façon autonome, qui peuvent s'organiser en tenant compte de cette pyramide, d'abord le client, puis la collectivité puis l'individu parce que voilà ça c'est heu mais on veut quand même enclencher cette | le fait qu'on a réduit les coûts nous permet d'investir aussi dans des matériaux pour plus important... c'était d'entamer ou de démarrer un changement de culture et on voulait aller d'une culture de command et contrôle, contrôle directive et plus ça vers une culture plus autonome où les gens étaient plus autonomes | Réduction coût – investissements – culture d'entreprises |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                           |                                |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------|
| <p>transformation culturelle et on veut encore aller plus loin dans voilà une organisation qui devient vraiment axé sur ce que notre client a besoin heu et que en fait nos collaborateurs s'approprient de cette responsabilité vis-à-vis de notre client en ayant un bon équilibre personnel aussi donc c'est un petit peu ce mouvement qui a été mis en route en introduisant le télétravail, le NWOW, cette transformation culturelle qui est pour nous à la base de notre stratégie future</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                           |                                |
| <p>Mise en place officiel entre 2014-2017, tous les départements sont passé en phase et chaque phase était en fait je dirais pour 500 personnes par phase et le trajet était toujours de 9 mois donc 6 mois de préparation, le passage en NWOW et puis trois mois de suivi et donc au fur et à mesure entre 2014 et 2017. Donc en 2014, on a eu vraiment des pilotes d'un département qui a fait le passage mais avant 2012, on avait des pilotes de télétravail mais en 2014, c'était le premier pilote NWOW qui est quand même plus large que le télétravail et donc au fur et à mesure entre 2014 et le démantement, chaque fois une tranche de 500 personnes sont passés dans le NWOW. C'était des vagues, je crois qu'on avait parfois 2- 3 vagues par ans car c'était des équipes qui entourant les différents vagues donc c'était pas</p> | <p>Mise en place officiel entre 2014-2017 du NWOW, plus large que le télétravail. C'était des vagues de 500 personnes</p> | <p>Formalisation - Phasage</p> |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                         |                                                             |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------|
| toujours la même équipe                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                         |                                                             |
| Oui ben les gens le vivent assez bien, on voit aussi qu'on est plus attractif quand on a quand même un grand besoin de recrutement et on voit que le fait comment on travail et le fait qu'on est plus moderne au niveau approche et tout ben ça nous rend attractif pour beaucoup des gens qui viennent postuler que c'est plus le ... Allez l'assureur un peu classique et très pfff mais qu'on est une entreprise plus dynamique, progressive et ça reflète sur tout.                                                                                                                                                                                                              | qu'on est plus attractif... le fait qu'on est plus moderne au niveau approche et tout ben ça nous rend attractif pour beaucoup des gens | Base de recrutement plus large – attirer les jeunes talents |
| Ça se reflète sur nos collaborateurs en interne qui ont plus ce que tu vois c'est que tu rencontres aussi plus de personne en travaillant comme ça. Avant tu étais dans ton équipe entouré par des armoires et tu étais très voilà en formations très fermée allez en formation non, en collaboration très dans une équipe très fermée ben maintenant, il y a beaucoup plus de collaborations entre les différents départements, maintenant les gens se connaissent ils se voient allez c'est plus facile allé quand tu es tous les jours à côté de quelqu'un d'autre ça te permet aussi à connaître des gens et à connaître ce que les autres gens font et ça c'est très intéressant | Il y a beaucoup plus de collaboration                                                                                                   | Cohésion plus large grâce au NWOW                           |
| Ben c'était justement parce que c'était difficile pour les gens d'arriver, de venir travailler dans le centre de                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | eux ils le voulaient pour un peu voilà, soulager les collaborateurs... il faut dire qu'au début du trajet, on a dû                      | Certaines départements proactif et d'autres qui résistent   |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                       |                                    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------|
| <p>Bruxelles et eux ils le voulaient pour un peu voilà, soulager les collaborateurs pour leur donner souvent un jour par semaine pour ne plus aller pour pouvoir faire des dossiers tranquillement à la maison et donc voilà eux ils ont toujours été, allez, assez positifs vis-à-vis de ça. Et donc le premier pilote qui a eu lieu dans les NWOW ben c'était le département life et eux aussi allez il faut dire qu'au début du trajet, on a dû convaincre aller parce que ça c'était quand même un facteur de succès allé critique. Euh ben c'est convaincre ton management comité les plus haut cadre ... rechters pourquoi il faut faire ça. Ce qui faut dire que quand on est venu avec le concept au début : « chez moi le télétravail jamais, pas possible » parce que on peut pas contrôler, on peut pas si des gens ils vont rien faire. Allez, il y avait plein de préjugé autour de tout ça et là il y avait quelqu'un, qui était le responsable pour le département life qui au début était très, très comment je vais dire euh allé réservés</p> | <p>convaincre aller parce que ça c'était quand même un facteur de succès allé critique</p>            |                                    |
| <p>Donc je crois que une condition c'est que tu peux emmener tous tes stakeholders dans le projet c'est-à-dire le management comité et on les a pris un peu partout pour leur montrer comment ça marchait et à ce moment-là, c'était la hollande qui était très progressive par rapport à tout ce qui était</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | <p>Donc je crois que une condition c'est que tu peux emmener tous tes stakeholders dans le projet</p> | <p>Convaincre les stakeholders</p> |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                         |                               |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------|
| <p>télétravail et tout. On a fait des visites d'entreprises et tout mais à côté de eux, il faut aussi emmener tes syndicats et ça aussi depuis le début, on les a, de façon très très transparente pris dans le projet et je dois dire que les réactions parfois sont très allé comment je vais dire, allé, c'était pas tout de suite enthousiastes même si ils comprenaient que pour les gens, pour les collaborateurs ça pouvait avoir des des avantages mais le fait de faire des bureaux flex</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                         |                               |
| <p>Donc je crois que une condition c'est que tu peux emmener tous tes stakeholders dans le projet c'est-à-dire le mangement comité et on les a pris un peu partout pour leur montrer comment ça marchait et à ce moment-là, c'était la hollande qui était très progressive par rapport à tout ce qui était télétravail et tout. On a fait des visites d'entreprises et tout mais à côté de eux, il faut aussi emmener tes syndicats et ça aussi depuis le début, on les a, de façon très très transparente pris dans le projet et je dois dire que les réactions parfois sont très allé comment je vais dire, allé, c'était pas tout de suite enthousiastes même si ils comprenaient que pour les gens, pour les collaborateurs ça pouvait avoir des des avantages mais le fait de faire des bureaux flex</p> | <p>pour leur montrer comment ça marchait et à ce moment-là, c'était la hollande qui était très progressive par rapport à tout ce qui était télétravail et tout. On a fait des visites d'entreprises</p> | <p>Observer les pionniers</p> |
| <p>allez c'était quand même on a</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | <p>allez c'était quand même on a dû</p>                                                                                                                                                                 | <p>Accompagner le</p>         |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                 |                          |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------|--------------------------|
| <p>dû travailler pour faire entrer l'idée parce que je me rappelle encore et c'était les syndicats de la France ou on a dû aller expliquer maintenant ce n'étais nos syndicats mais ils ont posés les questions, les réactions et que il y a pas si longtemps car en France ils sont beaucoup plu, comment je vais dire, conservatifs par rapport à ça il disent oui mais quoi les gens ils auront plus de bureaux, ils vont tous tombés malades parce que il y a un bureau à toi c'est quand même importants, il faut la plante, les photos de la famille et on a dit écouté, voilà, je crois que on peut trouver des solutions sympas pour les gens tu as toujours ton écran, tu as voilà, tu peux personnaliser certaines chance mais ce n'est pas d'avoir un bureau qui va sauver la personne. La personne va pas aller contre nous, on va bien entourer, on va bien accompagner le changement parce que ça en effet c'est très très important dans ce genre de transformation qu'on accompagne les gens qu'on mette tout sur place pour accompagner le changement donc au début, ces stakeholders, ils n'étaient pas tous super enthousiastes</p> | <p>travailler pour faire entrer l'idée...</p>                   | <p>changement</p>        |
| <p>Et donc ce qu'on a dit aussi dès le début, c'est le management comité et les signaux vous aussi vous allez travailler de façon flexible, vous devait être rôle modèle donc exemplaire donc ça donc</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | <p>Montrer l'exemple, notre CEO n'a plus de bureau non plus</p> | <p>Partage de savoir</p> |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |  |  |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|
| <p>vous n'auriez pas de bureau non plus et ça depuis le début ils ont dit ok nous aussi on se met dans cette euh parce que dans beaucoup d'entreprise, le grand chef et son comité ils ont quand même encre leur propre bureau, leur fenêtre et leurs chaises leur mais ça c'est quelque chose il faut allé, c'est un facteur critique de succès. C'est que eux ils sont exemplaire là-dedans et aussi que tes syndicats et tous tes stakeholders, tu les amènes avec toi dans ce changement. Et aujourd'hui on est dans une situation ou notre CEO n'a pas de bureau, notre management comité n'a pas de bureaux ils ont aussi un home base mais pas de bureaux et aux ils sont souvent aussi très très souvent dans leur département, ce qui est normal aussi et que nos syndicats, on a beaucoup de visites externe, d'autres entreprises et des d'autres entreprises D. qui viennent en Belgique et c'est nos syndicats qui avec nous explique avec beaucoup de fierté ce qui s'est passé et qu'ils sont aussi très fier qu'on ait fait ça et c'est juste parce que on les a impliqué depuis le début. Ils nous ont aidés avec les choix des meubles, leurs avis, les groupes de travaux, les groupes de collaborateur également on les a impliqués depuis le début et ça c'est quelque chose qui est hyper important.</p> |  |  |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                            |                                                                  |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                            |                                                                  |
| <p>Ils participent à la diffusion si j'entends bien ?</p> <p>Exactement ils passent à la Tv, ils disent que ça se passe bien allé bon parfois il y a aussi des critiques bien entendu mais en général c'est aussi pour eux quelque chose qu'ils ont vécu de façon très très positive comme étant un projet dans lequel ils ont été impliqués depuis le début oui.</p>                                                                                                                                                                                                              | Participation des stakeholders                                                                                                                                                             | Participation à la diffusion                                     |
| <p>C'est positif pour le collaborateur parce qu'il a plus d'équilibre personnel, c'est aussi une situation pour un employeur parce que l'on est content quand les collaborateurs se sentent bien parce que ça nous aide à réaliser les choses que l'on doit réaliser, les gens sont parfois plus productif aussi la maison parce que l'on arrive à mesurer et donc voilà, la seule chose qui faut veillez à c'est que il y a des collaborateurs qui ne voient pas qui allez ce qui est un danger ou un potentiel risque c'est des collaborateurs qui n'arrivent plus à arrêter</p> | <p>c'est aussi une situation pour un employeur parce que l'on est content quand les collaborateurs se sentent bien parce que ça nous aide à réaliser les choses que l'on doit réaliser</p> | Équilibre vie privée – vie professionnelle augmente productivité |
| <p>Quand le manager et c'est un peu la responsabilité du manager il y a des collaborateurs qui sont tellement contents qu'ils peuvent faire du télétravail qu'ils sont encore occupés à 7h du soir et c'est pas le but, le but c'est de donner une flexibilité, le but est pas que tout le monde va travailler plus donc voilà ça doit rester</p>                                                                                                                                                                                                                                  | <p>manager il y a des collaborateurs qui sont tellement contents qu'ils peuvent faire du télétravail qu'ils sont encore occupés à 7h du soir et c'est pas le but,</p>                      | Attention au surinvestissement – risque de burnout               |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                  |                                        |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------|
| une situation win-win comme on dit pour tout le monde et pas pas voilà allé j'espère que maintenant je suis en train de répondre à la question.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                  |                                        |
| Mais maintenant ce que l'on doit un peu suivre, c'est que si on parle de pousser, on veut maintenir le degré de 0.6 mais ce qu'on devrait regarder c'est qu'on ait plus de lissage donc aujourd'hui lissage au niveau des jours de télétravail. Donc in voit aujourd'hui qu'on a beaucoup de gens qui sont là les mardis et jeudis et que les lundis et même plus les mercredis et les vendredis, les vendredis faut arriver ici, il y a pas grand monde car tout le monde veut télétravailler le vendredi ce que je comprends mais ça n'est pas tenable à plus long terme, il faudra un peu lisser, répartir un peu plus sur les différents jours | Adaptation constante et amélioration de l'outils                                                 | Acculturation                          |
| Ben au niveau du laptop en ça on avait prévu avant donc au moment où on a dû décider sur le matériel IT de tous nos gens avant c'était déjà en 2014 ou 15 je crois qu'on a donné des laptops à tout le monde et on a pas revu cette politique voilà on a juste les gens n'ont pas d'obligation de prendre leur laptop tous les jours mais ils ont l'obligation de le prendre quand ils font du télétravail pour le reste, il peut rester ici heu. Ils reviennent ici pour travailler aussi... Le projet pilote a permis de directement avancer sur ce point                                                                                        | La réflexion préalable a permis de ne pas devoir revoir le projet en profondeur, évolution douce | Bonne étude avant test et implantation |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                         |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>Je crois que là on a on a vraiment pas mais ce qu'on a investi en plus ben c'est qu'au début quand on devait mettre des réunions avec Skype et tout que ça prenait du temps parce que ça marchait pas toujours maintenant, on a un service qui est à disposition dans les 5 minutes quand il y a un problème dans une salle qu'il y a du matériel qui fonctionne pas, il y a un helpdesk immédiat qui arrive dans les 5 minutes pour faire démarrer la réunion parce que au début on chipotait beaucoup avec le matériel pour faire démarrer une réunion et ça nous faisait perdre du temps et c'était un peu frustrant. Mais ça aussi quelque chose l'IT a pris une action là-dessus assez vite</p> | <p>il y a un helpdesk immédiat qui arrive dans les 5 minutes pour faire démarrer la réunion parce qu'au début on chipotait beaucoup avec le matériel pour faire démarrer une réunion et ça nous faisait perdre du temps et c'était un peu frustrant.</p> | <p>Adaptation service IT</p>                                                                                            |
| <p>Donc je crois qu'on est assez avancé par rapport à ça, l'évolution du télétravail je vois pas tout de suite une évolution dans le télétravail mais je vois quand même une évolution dans la façon de collaborer mais je crois que on va aller vers des modèles collaboratifs différents</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | <p>Je vois pas tout de suite une évolution</p>                                                                                                                                                                                                           | <p>Temps d'adaptation au changement</p>                                                                                 |
| <p>Oui en hollande, on a contacté beaucoup d'entreprise en hollande parce que en Belgique on était assez précurseur j'ai l'impression, la seule visite que l'on ait fait en Belgique c'est heu allez SPF sécurité social avec Laurence Vanhée, on a été visiter aussi avec nos syndicats maintenant je trouvais que c'était quand même très différents parce</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | <p>on a contacté beaucoup d'entreprise en hollande parce que en Belgique on était assez précurseur j'ai l'impression... différence de taille avec les autres entreprises</p>                                                                             | <p>Exploration pour employer le télétravail à l'étranger et dans le service public pour être précurseur en Belgique</p> |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |  |                                                                            |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|----------------------------------------------------------------------------|
| <p>que ils avaient allez nous on avait des syndicats, on avait un conseil d'entreprise de 30 personnes, eux ils avaient de toutes petites organes, ils sont donnés 18 jours de congés en plus je crois allez, voilà je trouvais que c'était un peu difficile à faire la comparaisons mais c'est vrai que pour la Belgique, eux ils étaient quand même avancé surtout pur un SPF mais c'était surtout en Hollande qu'on a fait des visites.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |  |                                                                            |
| <p>Je crois que eux ils avaient plus de moyens pour convaincre leurs syndicats pour accepter parce que eux ils ont donné 18 jours de congés en plus et nous on avait pas cette possibilité, on est dans le secteur privé je crois que c'était un peu différents et nous parce que en fait ils ont ce qui était aussi inhérent au télétravail, c'était la suppression du pointage et ça chez SPF ils ont fait ça en disant voilà vous avez 18 jours de congés en plus, nous on a dû négocier avec nos syndicat une convention collective qui était quand même moins allé large en disant voilà quand les gens ne pointent pas, ils ont, voilà ils peuvent plus être plus flexible aussi parce on va pas courrier derrière tu n'as pas pointé, tu n'as pas travaillé assez de minutes aujourd'hui, c'est plus de confiance qu'on donne mais pour les syndicats c'était quand même difficile parce qu'ils disent que quand il n'y a plus de pointage, on ne</p> |  | <p>Différence entre secteur public et secteur privé – CCT d'entreprise</p> |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |  |  |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|
| <p>sait plus non plus si les gens travaillent beaucoup trop tu vois c'est un peu des deux côté mais nous on a dit pour nous le NWOW, c'est la flexibilité, c'est la confiance qu'on fait et on va on part du fait que la plupart des gens ont peut leur faire confiance et on trouve que le pointage ça n'apporte rien pour ça parce que le pointage c'est un truc ancien et nous on veut avancer donc on est maintenant dans une espèce de de de période de transition ou il y a encore une petite partie des gens qui pointent qui on voulu garder ce système de pointage et une très grande partie de gens qui ne pointent plus donc voilà maintenant on a négocié ça.</p> |  |  |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|



## Partie II

---

De quelle manière le cadre juridique belge évolue-t-il face au développement croissant du télétravail ?

« Nous devons préserver les valeurs que nous sommes censés défendre, nous devons relire la constitution. »

John BARLOW



# Table des matières

|                                                                              |    |
|------------------------------------------------------------------------------|----|
| Introduction.....                                                            | 3  |
| Chapitre 1 : les principaux acteurs .....                                    | 4  |
| Au niveau européen .....                                                     | 4  |
| Au niveau national.....                                                      | 4  |
| Au niveau de l'entreprise .....                                              | 5  |
| Chapitre 2 : Les accords.....                                                | 6  |
| Niveau européen : L'Accord-cadre.....                                        | 6  |
| Niveau national : la Convention Collective de Travail (CCT) .....            | 6  |
| Niveau de l'entreprise : avis et proposition du CPPT .....                   | 6  |
| Chapitre 3 : Hiérarchie des normes.....                                      | 7  |
| Chapitre 4 : historique du télétravail et des adaptations législatives ..... | 8  |
| Chapitre 5 : caractéristiques du télétravail .....                           | 10 |
| Chapitre 6 : hyper-connexion liée au télétravail .....                       | 12 |
| Chapitre 7 : les risques de l'hyper-connexion .....                          | 13 |
| Chapitre 8 : les remèdes de l'entreprise .....                               | 14 |
| Chapitre 9 : avant la législation sur la déconnexion.....                    | 15 |
| Chapitre 10 : qu'en est-il de la législation sur la déconnexion ? .....      | 17 |
| A. En France .....                                                           | 17 |
| B. En Belgique .....                                                         | 17 |
| Chapitre 11 : doit-on légiférer en matière de déconnexion ? .....            | 23 |
| Chapitre 12 : comment réguler en l'absence d'une loi ? .....                 | 24 |
| Conclusion .....                                                             | 25 |



# Introduction

« Un employé français d'une multinationale britannique spécialisé dans l'hygiène a obtenu gain de cause auprès de la justice. Son entreprise l'avait obligé à rester disponible par téléphone en dehors de ses heures et jours de travail pour prendre des appels d'urgence [...]. Après un premier jugement, l'affaire est arrivée en Cassation qui lui a donné gain de cause à la mi-juillet. [...] L'entreprise a donc été condamnée à verser 60 868,51 € au titre des indemnités qu'il aurait dû toucher ». (La Dépêche du Midi, 2018).

L'utilisation croissante des nouvelles technologies numériques (ordinateurs portables ou fixes, smartphones, tablettes) modifie de plus en plus le schéma classique du travail. En effet, leur usage permet de délocaliser le travail de l'entreprise vers le domicile ou ailleurs. Ces outils ont plusieurs effets positifs (flexibilité, autonomie, gain de temps, ...). Mais, ils augmentent les risques psychosociaux.

Dans ce travail, nous allons aborder le télétravail mais aussi le droit à la déconnexion

Dès lors, la législation belge a-t-elle mis en place les outils nécessaires pour protéger les personnes face à ces difficultés ? Et si oui, comment et lesquels exactement ?

Avant de commencer l'approche du télétravail dans cette deuxième discipline qu'est le droit, nous commencerons par quelques notions de base afin de mieux comprendre le rôle des intervenants. En effet, ces derniers devront répondre aux demandes législatives de différents niveaux : européen, national et bien d'autres encore.

**De quelle manière le cadre juridique évolue-t-il face au développement croissant du télétravail ?**

# Chapitre 1 : les principaux acteurs

Nous pensons qu'il peut être opportun de parler brièvement des différents acteurs. En effet, comme nous le verrons par la suite, le législateur a donné différentes facultés à diverses personnes ou organes pour plus de sécurité et de reconnaissance afin de protéger au mieux les travailleurs et en l'occurrence les télétravailleurs.

## **Au niveau européen**

Les partenaires sociaux européens sont :

- Pour les salariés : la confédération européenne des syndicats (CES)
- Pour les employeurs :
  - o L'Union des industries de la Communauté européenne (UNICE), pour les sociétés privées
  - o Le Centre européen des entreprises à participation publiques et des entreprises d'intérêt économique et général (CEEP) pour les employeurs publics.

Les partenaires sociaux ont un rôle de consultant. En effet, la Commission européenne a pour obligation de consulter ceux-ci avant toute proposition dans le domaine social.

## **Au niveau national**

Le Conseil National du Travail (CNT)

Ce groupe est composé à égalité par des représentants des employeurs et des travailleurs. Il adopte des conventions collectives de travail de niveau interprofessionnel qui touchent un large public au niveau des travailleurs dans le secteur du privé. Il arrive que le secteur public s'inspire des CCT.

## **Au niveau de l'entreprise**

Le Comité pour la Prévention de la Protection au Travail (CPPT)

Pour la mise en place du CPPT, il faut, sauf exception, au moins 50 travailleurs. Il est composé à la fois de membres du personnel et de l'employeur. La mission du CPPT est de rechercher et de proposer tout moyen ainsi que de promouvoir toute action qui permettent d'effectuer le travail dans les meilleures conditions de bien-être.

## Chapitre 2 : Les accords

Les différents acteurs ont produit des accords qui n'ont pas force de loi mais qui permettent de donner une ligne directrice en ce qui concerne la matière sociale.

### **Niveau européen : L'Accord-cadre**

Les accords-cadres sont issus du dialogue social dans l'Union européenne. Ils rassemblent les partenaires sociaux européens. Ils ne sont pas obligatoires mais permettent la mise en place d'une base de dialogue entre les partenaires sociaux d'un pays par exemple. Ils sont rendus possibles par les articles 154 et 155 du Traité sur le Fonctionnement de l'Union Européenne (TFUE).

### **Niveau national : la Convention Collective de Travail (CCT)**

Afin d'expliquer cet outil, nous pensons que la définition de la loi du 5 décembre 1968 en son article cinq est des plus éclairantes. Ainsi, « La CCT est un accord conclu entre une ou plusieurs organisations de travailleurs et une ou plusieurs organisations d'employeurs ou un ou plusieurs employeurs déterminant les relations individuelles et collectives entre employeurs et travailleurs au sein d'entreprises ou d'une branche d'activité et réglant les droits et obligations des parties contractantes ». Nous nous devons de préciser que la CCT ne peut être rendue obligatoire que par le Roi (article 28). Dans ce cas, un arrêté royal est pris, ce qui permet de lier tous les employeurs et travailleurs (article 31). Il s'agit là d'un droit négocié et non étatique comme la loi par exemple.

### **Niveau de l'entreprise : avis et proposition du CPPT**

Selon la loi du 4 août 1996 relative au bien-être des travailleurs lors de l'exécution de leur travail, le CPPT a pour mission « d'émettre des avis et de formuler des propositions sur la politique du bien-être au travail [...] ».

# Chapitre 3 : Hiérarchie des normes

Il nous semble important d'aborder très brièvement la hiérarchie des normes. En effet, comme nous l'avons vu et nous allons encore le voir, il existe différents niveaux de pouvoirs qui interviennent mais aussi une hiérarchie des normes réglée par la loi du 5 décembre 1968 en son article 51.

« La hiérarchie des sources des obligations dans les relations de travail entre employeurs et travailleurs, s'établit comme suit :

1. la loi dans ses dispositions impératives;
2. les conventions collectives de travail rendues obligatoires, selon l'ordre suivant :
  - a) les conventions conclues au sein du Conseil national du travail;
  - b) les conventions conclues au sein d'une commission paritaire;
  - c) les conventions conclues au sein d'une sous-commission paritaire;
3. les conventions collectives de travail non rendues obligatoires, lorsque l'employeur est signataire ou est affilié à une organisation signataire de ces conventions, selon l'ordre suivant:
  - a) les conventions conclues au sein du Conseil national du travail;
  - b) les conventions conclues au sein d'une commission paritaire;
  - c) les conventions conclues au sein d'une sous-commission paritaire;
  - d) les conventions conclues en dehors d'un organe paritaire;
4. la convention individuelle écrite;
5. la convention collective de travail conclue au sein d'un organe paritaire et non rendue obligatoire, lorsque l'employeur bien que non signataire ou non affilié à une organisation signataire, ressortit à l'organe paritaire au sein duquel la convention a été conclue;
6. le règlement de travail;
7. la loi dans ses dispositions supplétives;
8. la convention individuelle verbale;
9. l'usage. »

## Chapitre 4 : historique du télétravail et des adaptations législatives

Apparu dans les années 1980, il a fallu cependant du temps pour que le télétravail devienne accessible et s'étende. L'Europe n'a d'ailleurs pas mis en place d'accord-cadre avant le 16 juillet 2002 (annexe 1).

Le mercredi 9 novembre 2005, le CNT l'a analysé et en a tiré l'avis 1528 (annexe 2). Celui-ci avait pour but « d'encourager cette nouvelle forme d'organisation du travail, de façon à ce que la flexibilité et la sécurité aillent de pair, que la qualité des emplois soit accrue et que les chances des personnes handicapées sur le marché du travail soient améliorées » (avis 1528 du CNT en séance du mercredi 9 novembre 2005). Il permettait aussi de mettre fin à une discrimination entre les travailleurs et les télétravailleurs. De plus, il émettait quelques propositions d'adaptation de la loi du 3 juillet 1978 relative aux contrats de travail qui abordait le travail à domicile. Or comme la définition le suggère, il s'agit là de deux approches du travail quelque peu différentes. Ainsi, une adaptation s'avérait nécessaire en ce qui concernait le lien de subordination. Cet avis mentionnait également que la loi du 16 mars 1971 sur le travail abordant le temps de travail devait être appliqué pour les télétravailleurs (le temps de travail est une notion importante comme nous le verrons dans la suite de cet écrit). De plus, le Conseil avertissait du besoin de l'adaptation de la loi du 8 avril 1965 afin qu'elle rencontre aussi les spécificités du télétravailleur. Enfin, dernière recommandation, le Conseil demandait à ce que les accidents de travail survenus pendant le télétravail soient réglés.

Ce même jour, au Conseil national du travail, cet avis sera converti en convention collective de travail numéro 85 concernant le télétravail (annexe 3). Cela signifie donc que cette CCT a un niveau interprofessionnel et national.

Ces conventions apparaissent alors que le télétravail est déjà quelque peu installé en Belgique. Pour preuve, au SPW, ils ont déjà mis en place une phase test en 2004 auprès de 150 télétravailleurs.

Le rapport 69 du CNT daté du 2 mai 2006 n'ajoutera rien de particulier qui n'est pas déjà mentionné dans l'avis 1528 ou dans la CCT numéro 85 elle-même. Par contre, il sera fait mention de la protection des données, de la santé et sécurité, des formations et possibilités de carrière, de l'équipement mis à disposition et de la partie qui supporte les frais de pannes, ... Nous ne rentrerons pas dans les détails de ces points dans le cadre de ce travail.

La CCT numéro 85 a été rendue obligatoire par Arrêté royal du 13 juin 2006. Pour rappel, cela signifie qu'elle doit donc être appliquée à l'ensemble des travailleurs d'une entreprise exerçant son activité principale en Belgique.

Par la suite, la CCT numéro 85 sera revue et nommée convention collective de travail numéro 85 bis concernant également le télétravail en date du mercredi 27 février 2008 (annexe 4). Les modifications concernent le lieu d'exécution du travail mais également la période de télétravail. Sans cette mention, les horaires sont considérés comme étant identiques aux personnes travaillant au sein même de l'entreprise.

Il faudra attendre le 6 mai 2009 pour avoir une loi qui mentionnera en son article 58 que « l'accident qui survient au télétravailleur est présumé, jusqu'à preuve du contraire, survenu pendant l'exécution du contrat de travail ».

Le 9 mai 2011, l'Arrêté du Gouvernement Wallon permettant aux agents de la fonction publique wallonne d'accéder au télétravail est publié au Moniteur Belge.

La loi du 21 décembre 2018 concernant des dispositions diverses en matière sociale redira la même chose mais en d'autres termes dans ses articles 26 et 28. Toutefois, elle sera plus précise en ce qui concerne les accidents survenus sur le chemin du travail et en l'occurrence, les trajets effectués pour aller conduire les enfants à l'école mais aussi pour aller chercher son repas durant le temps de midi et retourner sur le lieu du travail où que soit le lieu déterminé pour l'exécution de ce travail.

Lorsque l'on regarde les différents documents législatifs, que ce soient les accords-cadres, les lois, les arrêtés royaux, les CCT, ..., nous pouvons voir que cette évolution législative prend du temps et s'étale sur plusieurs années.

Dans d'autre pays, cet outil est déjà bien implanté. En effet, le télétravail se développe dès les années 1990 avec l'avènement des lignes internet plus rapides. C'est le cas des Etats-Unis et de certains pays du nord de l'Europe tel que le Danemark (Courrier Danemark, 2009). Actuellement, le pays faisant le plus usage du télétravail est le Brésil, suivi par l'Inde et l'Australie. C'est au Japon que le télétravail est le moins exploité. Ceci serait dû à la forte culture du présentisme (Boyer, 2017).

# Chapitre 5 : caractéristiques du télétravail

Il convient de ne pas confondre le travail à distance, le travail à domicile et le télétravail qui sont trois notions différentes. En ce qui nous concerne, nous ne reprendrons que la définition du télétravail. D'après Konradt et al. (2000, p. 337 repris par Taskin, 2012) : « le télétravail est une forme d'organisation du travail dans laquelle le travail est réalisé partiellement ou totalement en dehors du lieu de travail conventionnel de l'entreprise (bureaux) à l'aide des technologies de l'information et de la communication ». Taskin (2012, p. 21) ajoute : « à raison d'au moins une fois par semaine ». Cette explication fait référence à trois aspects principaux : la distance, la fréquence et l'usage des technologies de l'information et de la communication ou plus communément appelé les TIC (Taskin, 2006). Nous ajouterons que l'usage veut que la plupart du temps cette utilisation est « souvent limité à trois jours par semaine [...] afin de maintenir le lien entre les employés et la société et sa culture, ainsi que protéger leur lien avec leurs collègues de travail. » (Joint ILO – Eurofound report, 2017, p. 55.)

Il paraît intéressant de comparer cette définition avec celle reprise dans le CCT numéro 85 : « télétravail : 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 télétravail est volontaire pour le travailleur et l'employeur concernés. [...] Une convention doit être établie par écrit pour chaque télétravailleur individuellement [...]. Le contrat de travail en cours fait l'objet d'un avenant écrit.

§ 2. Cet écrit doit au moins mentionner :

1° la fréquence du télétravail [...];

2° les moments ou périodes pendant lesquels le télétravailleur doit être joignable et suivant quels moyens ; [...] ».

Nous pouvons relever que la CCT numéro 85 mentionne le caractère volontaire du télétravail pour le travailleur et l'employeur. L'aspect volontaire dans cette définition nous paraît important et nous y reviendrons par la suite.

Ensuite, un autre aspect également est la convention écrite. En effet, avant cela, le télétravail était souvent informel et certains auteurs ont déclarés que cela pouvait être une des raisons de l'échec du télétravail à ses débuts (Taskin et Vandramin, 2006). Selon Taskin et Vendramin (2006). Il s'agissait même, à l'époque, « d'une vague silencieuse », en référence au titre de leur livre, étant donné l'aspect majoritairement informel du télétravail tout du moins en Belgique. En effet, la CCT numéro 85 permet

de préciser certains points essentiels pour permettre à l'employeur et le télétravailleur de connaître leurs obligations respectives. Cet écrit aura aussi des répercussions plus tard car une adaptation de la loi sur les accidents de travail précisera que ce dernier est une des conditions pour pouvoir reconnaître cet accident de travail.

Enfin, le fait que la convention doit être établie pour chaque travailleur individuellement met en évidence le caractère unique de chaque convention.

Quant au point deux du paragraphe deux, nous y reviendrons au moment d'aborder la déconnexion.

## Chapitre 6 : hyper-connexion liée au télétravail

Comme nous venons de le voir, le télétravail existe depuis les années 1980 mais il a fallu attendre les années 2000 pour qu'il ait un impact sur l'entreprise, les travailleurs et aussi les lois. Ce que le législateur n'avait pas prévu, c'est l'impact du télétravail sur la sphère privée. En effet, il n'est pas rare de voir au restaurant, des gens répondre dès la moindre notification. C'est ce que l'on appelle la connexion permanente et elle peut engendrer un épuisement mental par l'augmentation des informations échangées (Munezero, 2015). Certains auteurs parleront de surcharge informationnelle et communicationnelle (Whittaker et Sidnet, 1997, cité dans Prost et Zouinar, 2015).

Le rythme de travail est également modifié par ce flux informationnel continu et cette possibilité de connexion permanente (Felio, 2013). À cela s'ajoute, selon Felio 2013, la joignabilité, notion qui me paraît encore plus contraignante que la connexion permanente. En effet, le fait de rester joignable en permanence fait que le travailleur n'a plus de moments de lâcher-prise. L'accès au télétravail confère peut-être une plus grande autonomie mais « cette autonomie dans l'organisation temporelle s'accompagne finalement d'un allongement considérable du temps de travail » (Felio, 2013, p. 146).

À noter que nous utilisons les mêmes outils tout au long de la journée, que ce soit au niveau professionnel ou privé, ce qui ne permet pas de coupure au niveau mental. Un simple exemple pour comprendre l'importance de cette notion : si un maçon après avoir travaillé toute sa journée, doit encore maçonner la soirée, il n'aura pas de coupure, ce qui rendra la situation encore plus difficile.

## Chapitre 7 : les risques de l'hyper-connexion

Cette hyper-connexion peut avoir des conséquences physiques directes et indirectes. En effet, la littérature parle du corps qui va produire de l'adrénaline (l'hormone qui nous permet de réagir rapidement), puis d'autres hormones en fonction de l'action que nous allons devoir accomplir. Le risque étant, sur le long terme, la production du cortisol (hormone du stress que nous produisons face à une alerte qu'il s'agisse d'un danger ou tout simplement d'une notification de notre smartphone) qui peut conduire à l'épuisement puis au burn-out (Everard, 2017, Munezero, 2015, Prost et Zouinar 2015), à la saturation cognitive (Autissier, 1999) et / ou à l'AVC. Les chiffres sont d'ailleurs alarmants : « le risque d'AVC [*accident vasculaire cérébral pouvant mener le travailleur à avoir des séquelles physique (paralysie entre autre) voire le décès*] augmente de 10% en cas de plus de 40 heures de travail hebdomadaire et de 27% à partir de 49 heures » (The Lancet, 2015, cité dans Wolters Kluwer, 2016, cité dans Sciences et Avenir, 2015).

La connectivité est donc omniprésente que ce soit dans le monde du travail ou de la vie privée. Le problème est la perméabilité entre la vie privée et professionnelle. En effet, selon Prost et Zouinar (2015), il y a deux types d'utilisateurs des NTIC. D'une part, les personnes au comportement intégrateur pour qui que les frontières personnelles et professionnelles sont très perméables. D'autre part, celles qui appliquent la stratégie de « cloisonnement équipé » qui consiste à ne pas mélanger la sphère privée et la sphère professionnelle. Pour le dire autrement, toujours selon Prost et Zouinar (2015), il y a les bipolaires procentrés, c'est-à-dire les personnes qui ne permettent qu'un empiètement de la vie professionnelle sur la vie privée et les bipolaires orientés foyer, c'est-à-dire l'inverse, qui ne permettent que l'intrusion de la vie privée sur la vie professionnelle.

La connexion permanente est dès lors devenue la norme (Felio, 2013). Dans ce contexte, les personnes qui ne veulent pas de compte Facebook à l'heure actuelle, sont marginalisées. En effet, cela est considéré comme inhabituel, anormal, hors de la norme. Dès lors, les personnes voulant se déconnecter doivent presque se justifier. La pression des autres ajoute une difficulté supplémentaire n'autorisant pas la possibilité de la déconnexion.

## Chapitre 8 : les remèdes de l'entreprise

Certaines actions ont dès lors été mises en place par divers collectifs afin de limiter l'hyper-connectivité. Par exemple, le vendredi sans e-mail en était à sa onzième édition en novembre 2018. Cette initiative a été créée en 2007 par le PDG de US Cellular pour permettre aux travailleurs de se rendre compte d'une part, de la dépendance à nos mails et d'autres part, de l'énergie et du temps que cela nous prend sur une journée pour lire, traiter et répondre aux courriels. Par la suite, ce concept a été repris par d'autres entreprises comme Intel, Atos Origin et bien d'autres encore. Une autre pratique est celle de l'entreprise Volkswagen qui a décidé de couper l'accès au serveur mails en dehors des heures de travail (Prost et Zouinar 2015). Cependant, certaines personnes écrivaient malgré tout leurs mails qui ne partaient que le lendemain, une fois la connexion rétablie (Pélage Mièrè, 2006, Thiebart, 2016). Le mail n'était donc que différé. Toutes ces initiatives sont évidemment insuffisantes pour limiter l'hyper-connectivité mais elles ont le mérite d'exister. Heureusement le législateur a donné quelques pistes. Nous allons les voir plus en détails.

## Chapitre 9 : avant la législation sur la déconnexion

Avant d'aborder la loi sur la déconnexion, nous souhaitons parler très brièvement de la loi du 4 août 1996 relative au bien-être des travailleurs lors de l'exécution de leur travail. Cette loi traite un sujet en particulier en lien avec cette recherche. En effet, il est fait mention des risques psychosociaux. Ceux-ci sont définis dans l'article 32/1 comme étant : « la probabilité qu'un ou plusieurs travailleur(s) subisse(nt) un dommage psychique qui peut également s'accompagner d'un dommage physique, suite à l'exposition à des composantes de l'organisation du travail, du contenu du travail, des conditions de travail, des conditions de vie au travail et des relations interpersonnelles au travail, sur lesquelles l'employeur a un impact et qui comportent objectivement un danger ». Cette définition englobe bien évidemment les risques liés à une surcharge de travail qui peuvent se présenter dans le cadre du télétravail.

Il est important de garder aussi à l'esprit que dans cette loi, l'employeur a bien sûr un rôle dans la gestion des risques psychosociaux, à l'instar de la ligne hiérarchique mais également du travailleur lui-même. Ainsi, l'article 6 et plus particulièrement le premier alinéa me semble important : « Il incombe à chaque travailleur de prendre soin, selon ses possibilités, de sa sécurité et de sa santé ainsi que de celles des autres personnes concernées du fait de ses actes ou des omissions au travail, conformément à sa formation et aux instructions de son employeur. A cet effet, les travailleurs doivent en particulier, conformément à leur formation et aux instructions de leur employeur : 1° utiliser correctement les machines, appareils, outils, substances dangereuses, équipements de transport et autres moyens ». Cette loi va bien au-delà de notre cadre de recherche mais pour des raisons pratiques, nous nous limiterons à cette partie de la loi.

Cette notion est également reprise dans la loi du 3 juillet 1978 en son article 17, 4° qui mentionne l'une des obligations du travailleur comme suit : « de s'abstenir de tout ce qui pourrait nuire, soit à sa propre sécurité, soit à celle de ses compagnons, de l'employeur ou de tiers ». Nous pouvons constater qu'avant même que nous parlions de difficultés en lien avec le télétravail, la loi parlait déjà des mesures que le télétravailleur devait prendre pour sa propre sécurité. Le législateur rend donc les travailleurs et donc les télétravailleurs responsables de leur bien-être.

Quant à la CCT numéro 85, elle fixait déjà dans le point deux du paragraphe deux de l'article 6 : « les moments ou périodes pendant lesquels le télétravailleur doit être joignable et suivant quels moyens ; ».

Certaines entreprises n'ont pas attendu de législation concernant le « droit à la déconnexion ». Ainsi, elles ont pris l'initiative de déconnecter les serveurs en dehors des heures de travail comme nous l'avons vu un peu plus tôt. Paradoxalement, cela peut également engendrer du stress. En effet, lors d'une discussion avec la DRH du SPW, madame Emmanuelle Rappe, certains travailleurs risquent de se mettre la pression afin de terminer rapidement avant la fermeture des serveurs. Cette information est confirmée par Prost et Zouinar (2015, p. 17) lorsqu'ils déclarent que cela « entraîne de fortes augmentations du trafic d'e-mails sur certaines plages horaires (juste avant et après le blocage). Ceci provoquerait des pics d'activité pour les cadres [...] ». Dès lors, ces choix pour limiter les connexions doivent être bien réfléchis. Des formations peuvent également être données aux futurs télétravailleurs afin de leur permettre d'être attentifs sur ces points de stress potentiels. Le SPW a mis en place une formation générale sur le télétravail. La participation à cette formation est un préalable à l'autorisation à bénéficier de cet outil. Il existe bien d'autres possibilités, toutes différentes les unes des autres en fonction des besoins de chaque entreprise.

# Chapitre 10 : qu'en est-il de la législation sur la déconnexion ?

Comme nous venons de le voir, il n'existe pas une loi concernant le télétravail mais des lois sur le travail faisant référence au télétravail. Voyons à présent le droit à la déconnexion. D'abord, nous nous intéresserons à ce qui a été fait en France. Ensuite, nous analyserons ce qui a été mis en place en Belgique.

## **A. En France**

Pour la première fois au monde, la France a promulgué une loi qui fait mention à l'article 55 du droit à la déconnexion. Celle-ci est d'application depuis le premier janvier 2017 ce qui est encore très récent. Toutefois, la législation française ne prévoit aucune définition de ce qu'elle entend par déconnexion. De plus, elle n'envisage aucune sanction en cas de manquement.

Comme nous le verrons plus loin, cette vision est quelque peu différente par rapport à la Belgique. Ainsi, la France demande, en son article 56 de la loi n° 2016-1088 du 08.08.2016 relative au travail, à la modernisation du dialogue social et à la sécurisation des parcours professionnels, que la concertation soit mise en place « avec les organisations professionnelles d'employeur et les organisations syndicales de salariés représentatives au niveau national et interprofessionnel ». Cette concertation doit être mise en place dans toutes les entreprises d'au moins cinquante travailleurs.

Nous n'irons pas plus loin dans l'analyse de la législation française. Nous y avons fait référence car, il s'agissait là de la première référence légale en la matière.

## **B. En Belgique**

Le premier décembre 2016, madame Catherine Fonck (CDH) avait déposé une proposition de loi (doc 54 2203/001) afin d'introduire une réflexion visant à créer un droit à la déconnection. Ce besoin se faisait sentir car en France par exemple, selon le site Wolters Kluwer (2016), « Trois cadres sur quatre utilisent les NTIC en dehors de leur temps de travail et 30% ne se déconnectent jamais, selon l'Ugict-CGT ». Ces informations chiffrées avaient été confirmées par l'APEC (cité par E-RSE, 2016). Nous n'avons pas eu l'occasion de trouver d'autres chiffres concernant ce point spécifique mais dans le cadre d'une recherche plus approfondie sur ce point, cela pourrait être intéressant de pouvoir comparer

différents pays. De manière générale, les études analysées estiment que les situations de la Belgique, de la France et des pays du sud concernant le recours au télétravail sont assez similaires contrairement aux pays du nord tel que le Danemark, la Suède qui l'utilisent davantage (Taskin, 2006 ; Berret, 2008 ; Derooin, 2010).

Le 26 mars 2018, la Belgique mentionne dans la loi relative au renforcement de la croissance économique et de la cohésion sociale la déconnexion qui devra être négociée lors d'une concertation au sein du CPPT. Dans l'hypothèse où il n'y a pas de CPPT, l'employeur aura la charge et la responsabilité de la négociation avec les travailleurs. Celui-ci devra ensuite communiquer les propositions aux travailleurs par voie d'affichage.

L'article 17 de la loi du 26 mars 2018, quant à lui se présente comme suit : « Les accords qui découlent, le cas échéant, de la concertation visée à l'article 16, peuvent être intégrés dans le règlement de travail conformément aux articles 11 et 12 de la loi du 8 avril 1965 instituant les règlements de travail, ou par la conclusion d'une convention collective de travail au sens de la loi du 5 décembre 1968 sur les conventions collectives et les commissions paritaires ». Comme nous pouvons la constater, il y a beaucoup de liberté de la part des parties. Rien n'est clairement obligatoire dans le contenu et les résultats. Le seul point qui s'impose est de mettre en place le CPPT à chaque fois que les représentants des travailleurs le demandent.

L'arrêté royal du 3 mai 1999 relatif aux missions et au fonctionnement des CPPT mentionne dans le deuxième point de l'article 3 que l'employeur doit demander un avis préalable au CPPT dans certaines matières, à savoir : « la planification et l'introduction de nouvelles technologies en ce qui concerne les conséquences sur la sécurité et la santé des travailleurs, liées aux choix en matière d'équipements, de conditions de travail et à l'impact des facteurs ambiants au travail, à l'exception des conséquences auxquelles une convention collective de travail prévoyant des garanties équivalentes est d'application ». Dès lors, nous pouvons constater qu'avant même la mise en place d'une législation concernant le télétravail en Belgique, le CPPT avait déjà pour mission la protection des travailleurs en lien avec nouvelles technologies qui recouvrent bien évidemment les NTIC.

La loi de 1971 prévoyait en son article 19 : « La durée du travail des travailleurs ne peut excéder huit heures par jour ni 40 heures par semaine. On entend par durée du travail le temps pendant lequel le personnel est à la disposition de l'employeur ». Une précision s'impose quant à la durée de travail. En effet, la loi du 10 août 2001 relative à la conciliation

entre l'emploi et la qualité de vie produisant ses effets au 1 janvier 2003 a réduit la semaine à 38h. Dès lors, les semaines se composent soit de 38h soit de 40h avec un repos compensatoire correspondant à 12 jours par an par exemple. À noter également que le travailleur a droit à une période de repos de 11h consécutives entre la fin du travail et la reprise comme indiqué à l'article 38ter de la loi du 16 mars 1971. Toutefois, il existe bien entendu un nombre considérables d'exceptions en fonction des secteurs d'activité et autre mais aussi en fonction de certaines périodes telles que la période des inventaires mais aussi pour faire face à un surcroît extraordinaire de travail. Ces dérogations donnent droit à un sursalaire mais également à un repos compensatoire afin de permettre aux travailleurs de garantir leur santé et leur protection. Selon l'article 49, les infractions aux dispositions de la loi du 16 mars 1971 et de ses arrêtés d'exécution « sont recherchées, constatées et sanctionnées ». A nouveau, dans la cas d'un dépassement, le code pénal social prévoit une sanction de niveau 2 en son article 138. Cette sanction sera multipliée par le nombre de travailleurs concernés. Ces informations sont à mettre en perspective avec la loi sur le travail faisable et maniable du 5 mars 2017 qui prévoit le calcul des heures prestées à présent sur base annuelle (nous y reviendrons plus tard). Dès lors, on pourrait se poser la question de l'utilité de prévoir une loi sur la déconnexion alors que le législateur depuis 1971 avait déjà fixé la durée de travail et le repos compensatoire.

Ensuite, la loi du 20 juillet 2006 indique en son article 245 : « A l'article 10 de la loi du 8 avril 1965 instituant les règlements de travail, dont le texte actuel formera le § 1er, il est inséré un § 2 rédigé comme suit :

« § 2. Le règlement de travail peut contenir la mention des périodes pendant lesquelles le travailleur peut ou ne peut pas effectuer, à la demande de l'employeur, des prestations de télétravail visées par la convention collective de travail sur le télétravail conclue au sein du Conseil National du Travail ou par les dispositions réglementaires arrêtées conformément à l'article 119.1, § 2, alinéa 2, de la loi du 3 juillet 1978 relative aux contrats de travail ». De plus, par la suite, la loi du 5 mars 2017 sur le travail faisable et maniable en son article 25 § 2 reprend à nouveau cette notion de gestion de « l'organisation de son travail dans le cadre de la durée du travail applicable dans l'entreprise ». Cet article est exploité dans la plupart des documents référencés depuis le début de ce chapitre. Il en est de même pour l'article 26 § 3

; 2° stipulant : « l'éventuelle accessibilité du travailleur pendant le télétravail occasionnel ». Il faut entendre par là le fait de fixer des tranches horaires où le télétravailleur doit pouvoir répondre que ce soit aux mails ou aux appels téléphoniques. Rien de plus n'est précisé dans cette loi concernant la déconnexion et pourtant à plusieurs reprises cette loi est référencée lors des recherches sur la déconnexion. Il faut savoir qu'elle permet surtout de pouvoir exploiter le télétravail dans certaines circonstances, à savoir, dans des circonstances difficiles ou imprévues. En réalité, elle s'applique au télétravail occasionnel et non sur base régulière comme les autres références légales exploitées ci-avant. La loi du 5 mars 2017 est mise en œuvre « en cas de force majeure ou pour des raisons personnelles qui l'empêchent d'effectuer sa prestation de travail dans les locaux de l'entreprise de l'employeur (...) » comme indiqué dans son article 26. Cela peut être le cas d'une grève par exemple.

Comme annoncé un peu plus tôt dans ce chapitre, le régime horaire devient annuel sur base d'horaires flexibles selon l'article 8 de la loi. Toutefois, des limites sont posées dans l'article 68, à savoir que la durée d'une journée ne peut excéder 9 heures et la limite de 45 heures par semaine est fixée pour une période de référence de maximum 12 mois.

La plupart des dispositifs légaux abondent dans le même sens et se répètent même très souvent aussi bien en ce qui concerne le télétravail que la déconnexion pour laquelle les références légales sont moins nombreuses. Dans le cadre de ce travail, j'ai pu déceler au moins une différence entre la proposition de loi du 1<sup>er</sup> décembre 2016 concernant la déconnexion, la loi du 26 mars 2018 et la loi du 4 août 1996. En effet, dans le projet de loi, il était prévu une sanction en cas de non-respect des modalités d'exercice du droit à la déconnexion. Cette sanction tirée du droit pénal social était de niveau 1, soit une amende administrative de 10 à 100 euros à multiplier par les décimes additionnels. Tandis que dans la loi du 26 mars 2018, cette sanction n'apparaît plus. Quant à la loi relative aux risques psychosociaux, selon (Munezero, 2015), les sanctions sont, en cas de manquement, de la part de l'employeur, de niveau trois. Cette sanction est de niveau quatre en cas d'incidence sur la santé du travailleur ou si cela a engendré un accident de travail (article 127 du code pénal social).

Pour information, le code pénal social prévoit des sanctions de quatre niveaux en son article 101. Nous avons parlé des niveaux un, trois et quatre. À savoir que le niveau un mentionne une amende administrative de 10 à 100 euros. La sanction de niveau trois mentionne soit une amende pénale de 100 à 1000 euros ou d'une amende administrative de 50 à 500 euros. La sanction de niveau 4 est quant à elle constituée soit d'un emprisonnement de six mois à trois ans et d'une amende pénale de 600 à 6000 euros ou de l'une de ces peines seulement ou encore d'une amende administrative de 300 à 3000 euros. L'article 102 quant à lui fait référence aux décimes additionnels en référence à la loi du 5 mars 1952. Ces décimes additionnels sont majorés et la dernière majoration porte les décimes à 1490 dans le cadre de la loi du 24 décembre 1993.

Il nous semble important de relever quelques notions que nous venons de rencontrer dans le cadre de la mise en place des diverses législations concernant le télétravail. Ainsi, nous avons abordé le caractère volontaire de la demande du télétravail. Ce n'est pas parce que le télétravail est volontaire que le travailleur a eu une totale conscience de toutes les conséquences engendrées par ce choix. Certes, il y a la facilité de pouvoir aménager son temps de travail de manière plus adéquate avec la vie de famille mais cela rend la frontière vie privée – vie professionnelle bien plus floue au point que les personnes ne font plus la distinction entre les deux. La personne risque de se sentir obligée de répondre aux mails ou au téléphone car l'employeur a besoin d'une réponse tout de suite. Le manque de visibilité peut pousser les personnes à répondre à n'importe quel moment car personne ne peut vérifier que le télétravailleur a commencé à 8h du matin. Tout cela peut mener à une saturation conduisant à un burn-out à terme. Le travailleur qui doit « prendre soin, selon ses possibilités, de sa sécurité et de sa santé ainsi que celles des autres personnes concernées du fait de ses actes » selon l'article 6 de la loi du 4 août 1996 relative au bien-être, a-t-il conscience lorsqu'il s'engage dans le télétravail d'adhérer aussi aux points négatifs qui vont avec ce type d'emploi ? Il n'y a qu'un pas que nous ne franchirons pas.

Des différents points relevés lors de cette recherche, nous pouvons constater également que la volonté du législateur belge n'a pas été de tout cadrer, tout cadenasser mais bien de permettre des adaptations pour chacun en fonction des nécessités de chaque entreprise. Ainsi, il n'y a pas eu par exemple d'obligations de couper les serveurs entre telle et telle heure mais bien une concertation entre les différents intervenants de l'entreprise (employeur, travailleurs, organes représentatifs, ...). Il est en effet dans l'intérêt de l'entreprise de réfléchir et de mettre en place des protections afin de protéger les travailleurs. Sans cela, le risque est grand de voir une partie des travailleurs être en difficulté ce qui

peut même mener à un arrêt maladie. Or cela a un coût aussi bien pour la société via la sécurité sociale que pour l'entreprise qui va devoir recruter, former et payer une autre personne.

Pour terminer, le Gouvernement wallon a procédé ce 21 février 2019 à la première lecture d'un arrêté permettant un accès plus rapide au télétravail mais également une reconnaissance du droit à la déconnexion. En effet, selon Alda Greoli, vice-présidente du Gouvernement wallon et Ministre de l'Action sociale, de la Santé, de l'Egalité des chances, de la Fonction publique et de la Simplification administrative, « ces nouvelles mesures liées au droit à la déconnexion et au télétravail sont essentielles pour que chaque travailleur, quel que soit son niveau et son statut, puisse concilier au mieux sa vie professionnelle et sa vie privée. Le bien-être professionnel va de pair avec une vie personnelle épanouie. En améliorant ses conditions de travail, c'est sa qualité de vie mais aussi l'efficacité du travail accompli que nous visons. »

Il n'existe donc pas de loi à proprement parler concernant la déconnexion puisque cette tâche a été déléguée aux CPPT.

# Chapitre 11 : doit-on légiférer en matière de déconnexion ?

Nous pouvons nous demander si légiférer en matière de télétravail ou bien du « droit à la déconnexion » comme l'a demandé madame Fonck dans sa proposition de loi est nécessaire. Une réponse dichotomique n'est pas possible, il faut nuancer les propos.

Selon Munezero (2015), il ressort que les entreprises sont plus propices à respecter une norme légale que les travailleurs eux-mêmes. En effet, le risque d'une mauvaise presse ou du paiement d'amendes pour ne pas avoir mis en place les protections nécessaires à un travail de qualité et de sécurité pousse davantage à agir. Dès lors, la simple évocation de la volonté législative pousse certaines entreprises à se mettre en conformité afin de protéger les travailleurs. Toutefois, selon Taskin (2006), le cadre réglementaire est une base mais n'est pas suffisant.

Comme nous l'avons vu, avant 2005, le télétravail était essentiellement informel. Ce manque de cadre n'a sans doute pas permis son essor et a mis à mal certains travailleurs par manque de précisions et de protection quant à la pratique du télétravail. Il y avait donc selon Taskin et Vendramin (2004), une « vague silencieuse » c'est-à-dire que le télétravail se diffusait de manière non réglementée et donc peu visible.

Dans de nombreuses lois concernant la relation de travail, le législateur fait référence au télétravail par exemple dans la loi relative au contrat de travail. Toutefois, en ce qui concerne la déconnexion, il n'a pas figé un texte mais a délégué cette tâche au CPPT. Cette volonté politique a eu le mérite de mettre sur le devant de la scène les risques liés au trop plein d'informations et à la surcharge de travail en matière de TIC. Nous espérons que cela permettra à toutes les parties prenantes de réfléchir à comment mettre en place les bons outils pour éviter la surcharge cognitive voire le burnout.

Si vraiment le gouvernement souhaite faire quelque chose sur la déconnexion, il devrait plutôt s'attaquer à la simplification administrative. En effet, comme nous l'avons vu tout au long de ce chapitre, ces protections existent mais elles sont disséminées dans diverses lois et matières. Il serait plus simple de les regrouper dans une seule loi.

## Chapitre 12 : comment réguler en l'absence d'une loi ?

Le télétravailleur pourrait s'autoréguler en se fixant certaines limites horaires ou en utilisant des applications pour se rendre compte de l'utilisation excessive des outils numériques ou en ne lisant pas ses mails en dehors l'horaire fixé dans l'avenant au contrat (Boonen, 2017). La liste est encore longue si l'on veut indiquer tous les éléments permettant de s'autoréguler.

Avec l'appui de certaines lois que nous avons abordées, l'employeur POURRAIT, et nous dirions même plus, DEVRAIT faire la part des choses entre la rentabilité maximale et le bien-être de ses collaborateurs. Nous ajouterons qu'il ne suffit pas de déconnecter les serveurs mais bien de permettre aux travailleurs de pouvoir déconnecter. Cette vision est partagée par AXA dans le cadre de la mise en place du NWOW (New Way Of Working).

Il reste toutefois une troisième possibilité : une combinaison entre l'autorégulation du télétravailleur (le bon sens de l'employé) et la régulation par l'entreprise (le bon sens de l'employeur). Ceci peut se mettre en place dans le cadre des CPPT car ces derniers permettent par les échanges entre employeurs et travailleurs de trouver des solutions communes.

Cela aidera certainement les CPPT à adapter la déconnexion à chaque entreprise et à leurs spécificités.

# Conclusion

« Les techniques de régulation sont multiples mais le droit est le vecteur privilégié. Il constitue la plate-forme indispensable de formalisation des politiques de prévention. En effet, en pratique, le premier facteur incitant les entreprises à s'intéresser à la santé des travailleurs est le respect des obligations légales. » (Munezero 2015 p. 89).

Selon Munezero (2015), le droit est le premier vecteur privilégié qui permet la prévention. Nous avons vu que la simple évocation de la volonté de légiférer incite certaines entreprises à agir c'est-à-dire à se mettre en conformité avec le respect des droits des travailleurs et leur protection. Il n'est donc peut-être pas nécessaire de légiférer. De plus, nous estimons intéressant que le législateur ait confié au CPPT le soin d'établir « les modalités d'exercice par le salarié d'un droit à la déconnexion et la mise en place par l'entreprise de dispositifs de régulation de l'utilisation des outils numériques, en vue d'assurer le respect des temps de repos et de congé ainsi que de la vie personnelle et familiale. Ces modalités font l'objet d'une charte relative au droit à la déconnexion. À cette fin, les membres du Comité ont le droit de proposer des projets. Ces projets sont communiqués par l'employeur à chacun des membres du Comité ». Cela permet à chaque entreprise d'adapter la déconnexion à ses propres besoins, sa propre réalité.

Afin d'avoir une plus grande clarté législative, il pourrait être intéressant de rassembler l'ensemble des lois concernant le télétravail et la déconnexion dans une seule et même loi. Cela aurait pour conséquence une meilleure défense des télétravailleurs via une connaissance exhaustive de la législation.

# Bibliographie

## *Monographie*

- DEGOUIS, P., VAN WASSENHOVE, S., *Nouvelles technologies et leur impact sur le droit du travail*, Courtrai-Heule : UGA, 2010.
- FELIO. C., *Pratiques communicationnelles des cadres : usage intensif des TIC et enjeux psychosociaux*, Bordeaux III, 2013.
- MUNEZERO B., *Les risques psychosociaux liés à l'utilisation des technologies de l'information et de la communication*, Waterloo, Wolters Kluwer, 2015.
- TASKIN, L. et VENDRAMIN, P., *Le télétravail, une vague silencieuse : Enjeux socioéconomiques d'une nouvelle flexibilité*, Louvain La Neuve : PUL, 2004.
- TASKIN, L.. (2012), « Despatialisation : 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.

## *Articles*

- BOONEN, N., « Il y a une vie après le boulot, ou comment vivre déconnecté », in *Cahiers de la documentation*, 2017/2, p. 40 – 44.
- DE SCHAMPHELEIR, J., MARTINEZ, E., (2006), « Régulation du télétravail et dialogue social. Le cas de la Belgique », *Revue interventions économiques*, 34, pp. 1-15.
- PELAGE MIERE, T. (2006), « Les TIC dans l'entreprise : entre urgence et réactivité », *Communication et organisation*, 2012, 29, pp. 196-205.
- PROST, M., ZOUINAR, M. (2015), « De l'hyper-connexion à la déconnexion : quand les entreprises tentent de réguler l'usage professionnel des e-mails », *Perspectives interdisciplinaires sur le travail et la santé*, 17, 1, pp. 1-25.
- TASKIN, L. (février 2006), « Le télétravail en manque de régulation », in *Regard économique*, 37, pp. 1-14.
- THIEBART, P. (2016), « Le droit à la déconnexion : comment faire », *Jeantet*, pp.1-20.

## Législation

Directive européenne 2003/88/CE du Parlement européen et du Conseil du 4.11.2003 concernant certains aspects de l'aménagement du temps de travail.

Accord-cadre sur le télétravail du 16 juillet 2002.

Code pénal social.

Loi du 5 mars 1952 relative aux décimes additionnels sur les amendes pénales, M.B., 03.04.1952, p. 2606.

Loi du 5 décembre 1968 relatives aux conventions collectives de travail et les commissions paritaires, M.B., 16.01.1969, p. 267.

Loi du 16 mars 1971 sur le travail, M.B., 30.03.1971, p.3931.

Loi du 7 juillet 1978 relative aux contrats de travail, M.B., 22.8.1978, p. 9277.

Loi du 4 août 1996 relative au bien-être des travailleurs lors de l'exécution de leur travail, M.B., 18.09.1996, p. 24309.

Loi du 10 août 2001 relative à la conciliation entre l'emploi et la qualité de vie, M.B., 15.09.2001, p. 30949.

Loi du 20 juillet 2006 portant des dispositions diverses, M.B., 28.07.2006, p.36940.

Loi du 6 mai 2009 portant des dispositions diverses M.B., 19.05.09, p. 37868.

Loi du 5 mars 2017 concernant le travail faisable et maniable. M.B., 15.03.2017, p. 35718.

Loi du 26 mars 2018 relative au renforcement de la croissance économique et de la cohésion sociale, M.B., 30.03.18, p. 31620.

Loi du 21 décembre 2018 portant des dispositions diverses en matière sociale. M.B., 17.01.19, p. 5806.

Loi française n° 2016-1088 du 08.08.2016 relative au travail, à la modernisation du dialogue social et à la sécurisation des parcours professionnels (JORF, n° 0184 du 09.08.16) [http://travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/loi\\_no20161088\\_du\\_8\\_aout\\_2016\\_version\\_initiale.pdf](http://travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/loi_no20161088_du_8_aout_2016_version_initiale.pdf)

Convention collective de travail numéro 85 du 09 novembre 2005 concernant le télétravail, modifiée par la convention collective de travail numéro 85 BIS du 27 février 2008.

Convention collective de travail numéro 85 BIS du 27 février 2008.

Arrêté royal du 3 mai 1999 relatif aux missions et au fonctionnement des comités pour la prévention et la protection au travail, M.B., 10.07.1999. p. 26537.

Arrêté royal du 13 juin 2006 rendant obligatoire la convention collective de travail numéro 85 du 9 novembre 2005, conclue au sein du Conseil National du Travail, concernant le télétravail.

Arrêté royal du 10.4.2014 relatif à la prévention des risques psychosociaux au travail, M.B., 28.4.2014.

Arrêté du gouvernement wallon du 7 avril 2001 relatif au télétravail, M.B., 07.04.2011, p. 26958.

Circulaire du 1 juin 2011 portant des formalités de mise en œuvre de l'arrêté du Gouvernement wallon du 7 avril 2011 relatif au télétravail, M.B., 30.06.2011, p. 38055.

Avis 1528 du mercredi 9 novembre 2005 relatif à la mise en œuvre de l'accord volontaire européen sur le télétravail du 16 juillet 2002.

Rapport numéro 69 sur la mise en œuvre de l'accord cadre européen sur le télétravail du 2 mai 2006.

Proposition de loi CDH (Catherine Fonck) du 1 décembre 2016 modifiant la loi du 4 août 1996 relative au bien-être des travailleurs lors de leur travail et le Code pénal social, visant à créer un droit à la déconnexion (Doc 54 2203/001).

Proposition de loi PS (Eric Massin) du 7 juillet 2014 relative au télétravail (Doc 54 0021/001).

## Publication

JOINT ILO – Eurofound report, *Working anytime, anywhere : The effects on the world of work*, Publications office of the European Union, Luxembourg and the International labour Office, Genève : Joint ILO – Eurofound report, 2017

## Site internet :

BOYER, C. (2017), « *Les pays champions du télétravail ne sont pas ceux que vous croyez* », Les Echos start, [En ligne], <https://start.lesechos.fr/expatriation/travailler-etranger/les-pays-champions-du-teletravail-ne-sont-pas-ceux-que-vous-croyez-10374.php> (consulté le 7 avril 2019).

COURRIER DANEMARK, (2009), « *La diffusion du télétravail au Danemark* », Courrier Danemark, [En ligne], <https://courrierdanemark.wordpress.com/2009/12/29/la-diffusion-du-teletravail-au-danemark/> (consulté le 19 février 2019).

GOVERNEMENT WALLON (2019), « *un droit à la déconnexion pour les fonctionnaires wallons et une modernisation des règles du télétravail* », Site du Gouvernement wallon et du Gouvernement de la Fédération Wallonie-Bruxelles, [en ligne], <http://greoli.wallonie.be/home/presse--actualites/publications/un-droit-a-la-deconnexion-pour->

[les-fonctionnaires-wallons-et-une-modernisation-des-regles-du-teletravail.publicationfull.html](https://www.fgov.be/fr/themes/le-travail/les-fonctionnaires-wallons-et-une-modernisation-des-regles-du-teletravail/publicationfull.html)

(consulté le 05 avril 2019).

LA DÉPÊCHE DU MIDI, (2018), « *Droit à la déconnexion : il gagne 60 000 €* », La Dépêche du Midi, [En ligne], <https://www.ladepeche.fr/article/2018/08/04/2846612-droit-a-la-deconnexion-il-gagne-60-000-e.html> (consulté le 26 avril 2019).

SCIENCES ET AVENIR (2015), « *Le risque d'AVC augmente avec le nombre d'heures travaillées* », Sciences et Avenir, [En ligne], [https://www.sciencesetavenir.fr/sante/le-risque-d-avc-augmente-avec-le-nombre-d-heures-travaillees\\_29420](https://www.sciencesetavenir.fr/sante/le-risque-d-avc-augmente-avec-le-nombre-d-heures-travaillees_29420) (consulté le 08/04/19).

WERY Etienne, « *Le droit à la déconnexion adopté en Belgique* », L'Echo, [En ligne], <https://www.lecho.be/opinions/carte-blanche/le-droit-a-la-deconnexion-adopte-en-belgique/10007249.html> (consulté le 29 septembre 2018).

WOLTERS KLUWER, (2016), « *Le droit à la déconnexion... un projet français* », Wolters Kluwer, [En ligne], <https://legalworld.wolterskluwer.be/fr/nouvelles/rh-dans-les-medias/le-droit-a-la-deconnexion-un-projet-francais/> (consulté le 31 mars 2019).



## Partie III

---

Note d'articulation



# Table des matières

|                    |   |
|--------------------|---|
| Contexte .....     | 3 |
| Développement..... | 3 |
| Analyse .....      | 4 |
| Conclusion .....   | 5 |



# Contexte

Dans les années 1980, apparaît le télétravail. Il faudra attendre les années 1990 pour que ce dernier s'étende avec des disparités selon les pays mais également des régions en fonction de l'état du réseau et des débits qui y sont liés. En juillet 2002, l'accord-cadre européen est établi et transposé dans la législation belge en 2005 via la Convention Collective de Travail (CCT) numéro 85. Plus récemment, la loi du 21 décembre 2018 concernant des dispositions diverses en matière sociale apportera quelques précisions en ce qui concerne les accidents du travail dans le cadre du télétravail.

Nous pouvons le constater, le télétravail a mis du temps à se diffuser ainsi que la législation.

# Développement

Ce travail a voulu montrer l'évolution du télétravail mais également les raisons ayant mené à la situation actuelle. De ce fait, nous avons abordé dans le premier paper une vision macro du télétravail. Nous avons pu constater que l'évolution du télétravail s'est faite sur une plus longue période qu'estimée par les professionnels. Nous avons donc analysé la diffusion de manière générale et avons tenté de mettre en parallèle la diffusion avec le télétravail pour tenter de comprendre son essor. Nous avons relevé huit étapes mais le plus important, à notre sens, est d'avoir pu déceler pourquoi certains éléments ont constitué un frein par rapport au télétravail qu'il soit physique, immatériel ou psychologique. Nous avons donc pu vérifier l'importance de l'évolution organisationnelle au sens large ainsi que ses constituants tels que l'adaptation du management, des mentalités, etc. Nous nous sommes attardé davantage sur la situation en Belgique pour ce faire via l'interview de quatre entreprises.

Ensuite, nous avons abordé une vision meso via la législation en Belgique. Cela nous a permis de constater que l'évolution législative a pris du temps et n'est pas encore terminée. C'est en effet normal étant donné qu'un des objectifs de la législation est de s'adapter aux besoins rencontrés dans une société. Pour en revenir à notre travail, la législation a pris une orientation particulière pour appliquer le télétravail en Belgique. En effet, cela s'est fait via les CCT, approche donnant un sens spécifique étant donné que dans ce cadre, cela n'impacte pas directement le secteur public par exemple. Malgré cela, nous avons pu constater que certaines personnes dans le secteur public s'en étaient inspirées. Par la suite, des lois ont traité du télétravail en ce qui concerne le « droit à la déconnexion » par exemple

sans pour autant que le télétravail n'apparaisse en tant que tel dans la loi. Petite précision, la CCT a obtenu force de loi à partir du moment où l'arrêté royal du 13 juin 2006 a été promulgué.

Pour terminer, une vision micro pourrait présenter un intérêt mais le but recherché dans ce travail n'était pas d'analyser une entreprise en particulier.

## Analyse

Comme nous avons pu le constater, il y a eu des évolutions aussi bien en ce qui concerne la diffusion du télétravail que les évolutions législatives.

Nous l'avons vu, la diffusion du télétravail est complexe et a été de ce fait assez lente. Plusieurs évolutions ont été nécessaires pour permettre une avancée sur ce point. Ainsi, en ce qui concerne le niveau matériel, il a fallu une infrastructure informatique, des réseaux, l'adaptation des programmes informatiques, etc. Ensuite, les parties prenantes ont dû accepter l'outil et souhaiter le mettre en application. De plus, les changements organisationnels nécessaires à la mise en œuvre du télétravail devaient être compris et acceptés par tous tel que l'évolution nécessaire du management (Taskin, 2006). Dans les diverses étapes de la diffusion du télétravail, l'essaimage a été un élément qui, il nous semble a été difficile à mettre en place. En effet, chacun y va de sa pratique afin de pouvoir adapter l'outil aux besoins de l'entreprise. Cela se fait par la coexistence des innovations technologiques et organisationnelles, phase nommée implantation par Depover et al. (2005).

Ces éléments ont mis du temps à se mettre en place, ce qui peut expliquer que le télétravail a également mis du temps à se diffuser. Afin de répondre à cette question avec plus de rigueur, une recherche pourrait être effectuée en ce sens en interrogeant davantage d'entreprises dans le but de mieux connaître les freins et avancées dans le domaine du télétravail.

Le résultat principal est que la loi a subi bien des adaptations pour en arriver à ce que nous connaissons actuellement. Cependant, nous pouvons déjà voir certaines dérives du télétravail. Ainsi, aujourd'hui, nous parlons de la perte des frontières entre vie privée et vie professionnelle (Dumas et al. 2014). Dès lors, la législation a pris récemment des mesures pour ce qui est communément appelé la déconnexion dans la cadre de la loi du 26 mars 2018 relative au renforcement de la croissance économique et de la cohésion sociale. Cette notion sera traitée dans le cadre du CPPT permettant ainsi un travail de proximité. En effet, les travailleurs directement concernés sont parties prenantes des discussions en lien avec cette spécificité du travail ce qui permet une meilleure adaptation.

Tout ce processus est normal dans la mesure où la loi s'adapte aux besoins de la société comme nous venons de le souligner un peu plus tôt. Il en est de même pour ce qui est de l'évolution des mentalités des diverses parties prenantes mais également du fonctionnement même des entreprises. En effet, certaines entreprises fonctionnent encore beaucoup sur base de présentiel (Félio, 2013).

Le développement d'un outil unique aurait pu permettre une diffusion plus rapide mais ne se serait pas adapté à toutes les entreprises. Il aurait pu en être de même pour la loi que, certes, tout le monde doit respecter mais la mise en place aurait pu poser problème face à certaines réalités. C'est là que le CPPT a tout son rôle à jouer. En effet, il est propre à chaque entreprise et composé de ses membres ce qui permet un ajustement plus en phase avec les besoins rencontrés et négociés.

Un point important, à notre avis, concerne les enchainements tout au long de l'évolution du télétravail. En effet, les évolutions relatives à la diffusion et à la législation ont permis une adaptation constante pour étendre et diffuser le télétravail tel que nous le connaissons aujourd'hui. Ces constructions ont été nécessaires afin de permettre une diffusion mais également une protection pour les télétravailleurs.

## Conclusion

Comme nous avons pu le constater tout au long de cette recherche, le télétravail a mis du temps à se diffuser ainsi que la loi pour répondre aux besoins rencontrés par les travailleurs et les entreprises.

Nous pourrions penser si nous nous arrêtons à la diffusion au sens strict que l'utilisation d'un outil unique pourrait permettre une diffusion plus rapide par ses gains en terme d'économie d'échelle mais également parce que cela permettrait à des entreprises ayant moins de facilités financières une mise en place sans avoir à faire des études de marché, des réflexions, etc. Cependant, le télétravail nous semble être un outil qui ne peut s'appliquer de la sorte. En effet, chaque organisation doit s'adapter pour mettre en place pareil outil : les mentalités doivent évoluer, le monde du travail en est changé. Ainsi, l'unité de lieu, de temps et d'action est remise en cause (Taskin, 2012), ce qui modifie en profondeur le mode de travail mis en place depuis l'exode rural vers les usines.

En réponse à cette mise en place du télétravail, la loi, comme nous l'avons vu, a évolué et évolue encore. Une des dernières évolutions législatives concerne la déconnexion. Le législateur a bien compris l'importance de s'adapter aux diverses organisations et a donc transmis cette négociation au CPPT, c'est-à-dire propre à chaque entreprise.

# Bibliographie

DUMAS, M., Ruiller, C., « *Le télétravail : les risques d'un outil de gestion des frontières entre vie personnelle et vie professionnelle* », *Management & Avenir*, 2014/8, 74, 2014, pp. 71-95.

FELIO. C., *Pratiques communicationnelles des cadres : usage intensif des TIC et enjeux psychosociaux*, Bordeaux III, 2013.

TASKIN, L. (février 2006), « *Le télétravail en manque de régulation* », in *Regard économique*, 37, pp. 1-14.

TASKIN, L., « *Despatialisation : 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, 2012.

Loi du 26 mars 2018 relative au renforcement de la croissance économique et de la cohésion sociale, M.B., 30.03.18, p. 31620.



