

*« Usage des technologies de l'information et de la communication et
conciliation vie privée – vie professionnelle dans le monde du travail:
enjeux d'une régulation »*

Mémoire réalisé par
Marie Jouan

Promoteur(s)
Anne Rousseau

Lecteur(s)
Olivier Jégou

Maître de stage
Amélie Revers

Année académique 2016-2017
Master 120 en Gestion des ressources humaines

REMERCIEMENTS

Tout d'abord, je tiens à remercier ma promotrice, Madame Anne Rousseau, pour son encadrement, sa disponibilité, mais également pour ses précieux conseils tout au long de l'année.

Je tiens également à remercier ma maître de stage, Madame Amélie Revers, pour son accompagnement quotidien durant mon stage ainsi que pour son soutien et sa présence dans la réalisation de ce travail.

Merci aussi à ma famille, parents, frères et sœurs, pour leur aide et leur écoute quotidienne. Merci à mon Papa pour ses conseils avisés, notamment dans le cadre de ma prise de contact avec les différentes entreprises. Merci à ma Maman et à son entourage pour l'aide précieuse dont j'ai bénéficié pour la construction de mon échantillon.

J'ai également à cœur de remercier l'ensemble des entreprises qui ont accepté de me recevoir et de me partager des informations relatives à leur fonctionnement. Un merci particulier aux entreprises qui ont donné leur accord pour la réalisation et la diffusion d'un questionnaire en leur sein.

Enfin, merci à toutes les autres personnes qui, de près ou de loin, m'ont épaulée dans la réalisation du présent travail.

Un tout grand merci à tous!

TABLE DES MATIÈRES

INTRODUCTION.....	1
DÉVELOPPEMENT.....	5
PARTIE THÉORIQUE	11
<i>Chapitre 1: La conciliation vie privée - vie professionnelle</i>	<i>11</i>
1. Contextualisation de la problématique de la conciliation vie privée - vie professionnelle	11
1.1. Contextualisation historique	11
1.2. Contextualisation économique	12
2. Conciliation vie privée - vie professionnelle: définition des concepts	12
2.1. Équilibre vie privée - vie professionnelle	12
2.2. Conflit entre la sphère professionnelle et la sphère privée	13
2.2.1. Le conflit de temps.....	14
2.2.2. Le conflit de tension	14
2.2.3. Le conflit de comportement.....	15
2.3. Conciliation vie privée - vie professionnelle.....	15
3. Les nouvelles technologies et la conciliation des sphères privées et professionnelles	15
4. Les autres facteurs influençant la conciliation vie privée - vie professionnelle	18
4.1. Facteurs inhérents à la personne	18
4.1.1. Le genre.....	18
4.1.2. Les caractéristiques personnelles	19
4.1.3. La famille	19
4.2. Les facteurs inhérents à l'organisation.....	20
4.2.1. Les caractéristiques de l'emploi	20
4.2.2. La culture organisationnelle.....	20
5. Les effets du conflit vie privée - vie professionnelle pour les individus et pour les organisations.....	21
5.1. Les effets sur les individus.....	21
5.2. Les effets sur l'organisation.....	22
6. Que retenir de ce chapitre?	23
<i>Chapitre 2: Les technologies de l'information et de la communication</i>	<i>27</i>
1. Définition	27
2. Analyse des effets positifs et négatifs de l'usage des nouvelles technologies sur les travailleurs.....	29
2.1. Les effets positifs de l'usage professionnel accru des nouvelles technologies sur les travailleurs ...	30
2.2. Les effets négatifs de l'usage professionnel accru des nouvelles technologies sur les travailleurs ..	31
2.2.1. Contrôle plus important de la part de l'entreprise	31
2.2.2. Frontière entre la vie privée et la vie professionnelle plus floue	32

2.2.3.	Fragmentation du temps de travail.....	32
2.2.4.	Baisse de productivité.....	33
2.2.5.	Surcharge informationnelle	33
2.2.6.	Sentiment d'urgence.....	34
2.2.7.	Dégradation des relations entre les travailleurs	34
2.2.8.	Rythme de travail intensifié	35
2.2.9.	Conditions de travail affaiblies.....	35
2.2.10.	Augmentation du stress	35
2.2.11.	Problèmes techniques et perte de temps.....	36
3.	Que retenir de ce chapitre?	36
<i>Chapitre 3: État de la littérature: caractéristiques des dispositifs pouvant être mis en place au sein des entreprises pour réguler l'usage des nouvelles technologies et favoriser une conciliation vie privée - vie professionnelle.....</i>		<i>39</i>
1.	L'importance du soutien de l'employeur	41
1.1.	Le soutien de l'employeur dans la conciliation vie privée – vie professionnelle.....	41
1.2.	Le soutien de l'employeur dans la régulation de l'usage des nouvelles technologies	42
2.	Trois mesures particulières pouvant être mises en place au sein de l'organisation	43
2.1.	Instaurer le télétravail au sein de l'organisation grâce à l'utilisation des nouvelles technologies pour permettre une meilleure conciliation vie privée – vie professionnelle	43
2.2.	Mettre en place des formations pour les travailleurs afin de favoriser un usage des nouvelles technologies permettant une conciliation vie privée – vie professionnelle.....	48
2.3.	Agir sur la culture de l'entreprise	50
3.	Que retenir de ce chapitre?	52
<i>Chapitre 4: Méthodologie.....</i>		<i>53</i>
PARTIE PRATIQUE.....		57
<i>Analyse des entreprises investiguées.....</i>		<i>57</i>
1.	HR Rail.....	58
1.1.	Présentation de l'entreprise	58
1.2.	Dispositifs mis en place au sein d'HR Rail	58
1.2.1.	Nouvelles technologies présentes au sein de l'entreprise	59
1.2.2.	Dispositifs mis en place au sein de l'entreprise	59
2.	De Boeck Supérieur.....	61
2.1.	Présentation de l'entreprise	61
2.2.	Dispositifs mis en place au sein de De Boeck Supérieur	61
2.2.1.	Nouvelles technologies présentes au sein de l'entreprise	61
2.2.2.	Dispositifs mis en place au sein de l'entreprise	62
3.	Service Public de Wallonie (SPW)	64

3.1.	Présentation de l'entreprise.....	64
3.2.	Dispositifs mis en place au sein du SPW.....	64
3.2.1.	Nouvelles technologies présentes au sein de l'entreprise	64
3.2.2.	Dispositifs mis en place au sein de l'entreprise.....	65
4.	GlaxoSmithKline (GSK)	66
4.1.	Présentation de l'entreprise.....	66
4.2.	Dispositifs mis en place au sein de GSK.....	67
4.2.1.	Nouvelles technologies présentes au sein de l'entreprise	67
4.2.2.	Dispositifs mis en place au sein de l'entreprise.....	68
5.	Vitrociset Belgium.....	70
5.1.	Présentation de l'entreprise.....	70
5.2.	Dispositifs mis en place au sein de Vitrociset.....	70
5.2.1.	Nouvelles technologies présentes au sein de l'entreprise	71
5.2.2.	Dispositifs mis en place au sein de l'entreprise.....	71
5.3.	Ressenti des travailleurs.....	73
6.	ASCO	79
6.1.	Présentation de l'entreprise.....	79
6.2.	Dispositifs mis en place au sein d'ASCO	79
6.2.1.	Nouvelles technologies présentes au sein de l'entreprise	79
6.2.2.	Dispositifs mis en place au sein de l'entreprise.....	80
6.3.	Ressenti des travailleurs.....	82
	<i>Analyse transversale.....</i>	<i>91</i>
1.	Éléments communs entre les entreprises analysées	91
1.1.	Analyse des dispositifs mis en place au sein des entreprises	91
1.2.	Analyse des représentations des individus	92
2.	Éléments divergents entre les entreprises analysées	93
2.1.	Analyse des dispositifs mis en place au sein des entreprises	93
2.2.	Analyse des représentations des individus	95
3.	Discussion: de la théorie à la pratique	95
	CONCLUSION	99
	BIBLIOGRAPHIE	105
	WEBOGRAPHIE	111
	AUTRES DOCUMENTS UTILISÉS	115
	ANNEXES.....	119
	<i>Table des matières des annexes</i>	<i>121</i>

INTRODUCTION

« Même si les nouvelles technologies doivent être gérées avec précaution, elles peuvent améliorer notre vie professionnelle sur de très nombreux plans à partir du moment où l'on érige les barrières adéquates. Les entreprises sachant fournir les outils et instaurer une culture adaptée pour aider leurs salariés à trouver cet équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle en tireront les bénéfices en terme d'attractivité et de fidélité de leurs meilleurs employés » (Directrice générale du capital humain et de la diversité chez Accenture, cité dans de Lestrang, 2014).

La conciliation vie privée – vie professionnelle est une notion qui recouvre les mesures mises en place par les individus ou les organisations pour assurer la compatibilité entre le domaine privé et le domaine professionnel des individus. Comme nous le verrons tout au long de ce travail, une situation de conflit entre la vie privée et la vie professionnelle des individus peut être préjudiciable, et ce, aussi bien pour les individus que pour les organisations.

Parallèlement, les technologies de l'information et de la communication (TIC) sont, selon la littérature, de plus en plus présentes au sein du milieu professionnel. Ces technologies regroupent les appareils tel que le smartphone, l'ordinateur portable ou la tablette, mais également l'ensemble de moyens de communication permettant d'échanger un nombre important d'informations tel le courriel électronique. Elles offrent une capacité d'ubiquité aux utilisateurs puisque l'utilisation des TIC leur permet d'être joignables à tout moment et en tout lieu.

Bien que les situations de conflits entre les sphères privées et professionnelles ne soient pas récentes, l'arrivée et l'évolution des nouvelles technologies amènent une dimension nouvelle à ce phénomène. L'ubiquité permise par l'usage des TIC donne aux travailleurs la possibilité d'être connectés en permanence, que ce soit pour leur vie privée lorsqu'ils sont au travail ou pour le travail lorsqu'ils sont dans le domaine privé. Selon plusieurs auteurs, nous serions face à un phénomène « *bidirectionnel* », les nouvelles technologies pouvant induire non seulement un débordement de la sphère privée sur la sphère professionnelle, mais également un débordement de la sphère professionnelle sur la sphère privée. D'ailleurs, selon une enquête réalisée en 2015 par l'entreprise Olféo, spécialisée dans la sécurité informatique, le temps passé sur internet pour des raisons personnelles est de 1 h 15 par jour, sur un total de 2 h 10 en moyenne passées sur internet par jour au travail. À côté de cela, de plus en plus d'entreprises fournissent des technologies mobiles à leurs employés, ce qui leur donne *de facto* la possibilité de travailler de chez eux. Plus précisément, en 2013, le SPF Economie estime que 35 % des entreprises fournissent, à des fins professionnelles, des appareils technologiques tels que l'ordinateur portable et le smartphone. Il serait dès lors nécessaire pour les entreprises, au même titre que pour les individus, de réguler l'usage des nouvelles technologies afin de favoriser une conciliation vie privée – vie professionnelle.

C'est dans ce cadre que la question de recherche qui guidera ce travail prend son sens. Cette dernière s'intitule:

« Comment les organisations construisent-elles des dispositifs pour réguler l'usage des technologies de l'information et de la communication et favoriser une conciliation vie privée - vie professionnelle et quelles sont les perceptions des travailleurs au regard des dispositifs mis en place? »

Dans le cadre de ce travail, bien que les individus puissent également prendre des mesures et mettre en place des dispositifs personnels de régulation, nous nous limiterons à ce que les organisations peuvent mettre en place comme dispositifs de gestion afin de réguler l'usage des nouvelles technologies et, ainsi, favoriser une conciliation vie privée – vie professionnelle pour leurs travailleurs. Nous nous intéresserons aussi, particulièrement pour deux entreprises, au ressenti des travailleurs par rapport aux mesures mises en place au sein de leur entreprise.

La partie théorique de ce travail se décomposera en trois chapitres. Premièrement, nous aborderons la problématique de la conciliation vie privée – vie professionnelle. Au cours de ce premier chapitre, nous nous attellerons à contextualiser cette thématique d'une part, et à définir certains concepts clés, d'autre part. Deuxièmement, nous parcourrons la thématique des technologies de l'information et de la communication et, surtout, de l'usage que les individus en font. Après avoir énoncé certaines définitions, le chapitre présentera les effets positifs et négatifs de l'usage des nouvelles technologies sur les travailleurs. Troisièmement, nous nous pencherons sur les dispositifs pouvant être mis en place par les organisations afin de réguler l'usage des nouvelles technologies et, par ce biais, favoriser la conciliation vie privée – vie professionnelle de leurs travailleurs.

Le quatrième chapitre de ce travail exposera la méthodologie qui sera utilisée dans le cadre de la partie empirique. Cette dernière est composée de deux grandes sections. D'une part, chaque entreprise investiguée dans le cadre de ce mémoire sera présentée et analysée sous l'angle des dispositifs mis en place en leur sein. Pour certaines de ces organisations, nous analyserons également le ressenti des travailleurs à l'égard de ces dispositifs. D'autre part, une analyse transversale nous permettra principalement de contraster différents types d'entreprises au niveau des mesures mises en place, sur base d'un échantillon non-

représentatif, construit de manière raisonnée. Dès lors, des parallèles seront établis entre des entreprises publiques et privées, des entreprises industrielles et de services et, enfin, entre des petites et des grandes entreprises. Cette analyse transversale nous permettra également d'établir une comparaison entre les éléments théoriques issus de la littérature et ceux provenant de l'analyse empirique.

DÉVELOPPEMENT

PARTIE THÉORIQUE

CHAPITRE 1: LA CONCILIATION VIE PRIVÉE - VIE PROFESSIONNELLE

Dans cette première partie du travail, nous discuterons de la problématique de la conciliation vie privée – vie professionnelle des individus. Les auteurs estiment que le temps de travail et le temps consacré à la vie privée sont deux sphères en interdépendance (Genin, 2014). Assurer une conciliation entre ces deux sphères est un défi de plus en plus grand non seulement pour les employeurs, mais également pour les employés (Lockwood, 2003). En effet, comme nous le verrons dans une section ci-après, un conflit entre les sphères privées et professionnelles peut être problématique aussi bien pour l'employé que pour l'employeur (Lockwood, 2003).

Après avoir été contextualisée, la notion de conciliation vie privée - vie professionnelle sera définie plus en profondeur. Par la suite, nous parcourrons les facteurs qui influencent cette conciliation, pour terminer avec les différents effets d'un conflit entre la vie privée et la vie professionnelle.

1. Contextualisation de la problématique de la conciliation vie privée - vie professionnelle

Dans cette première section, la problématique de la conciliation vie privée - vie professionnelle sera contextualisée d'un point de vue historique et d'un point de vue économique.

1.1. Contextualisation historique

D'un point de vue historique, la frontière entre la vie privée et la vie professionnelle des individus n'a pas toujours existé. En effet, sous l'Ancien Régime, on ne faisait pas de distinction apparente entre ces deux sphères. C'est au cours des 19^e et 20^e siècles que cette frontière est apparue comme étant de plus en plus rigide puisque nous sommes passés d'une situation où lieu de vie et lieu de travail ne faisaient qu'un à une situation où de plus en plus d'individus allaient travailler dans un lieu distinct de leur espace de vie. À l'heure actuelle, notamment en raison de la « *modernité fluide* » et des évolutions que l'on connaît dès la fin du 20^e siècle, cette frontière tend à disparaître à nouveau. (Belton, 2009). Plusieurs changements d'ordre organisationnel et technologique ont, en effet, contribué à l'avènement de cette problématique et à l'augmentation de l'envahissement de la sphère professionnelle

sur la vie privée (Genin, 2014 ; St-Amour *et. al.*, 2005; Dumas et Ruiller, 2014), mais également de celui de la vie personnelle sur la vie professionnelle (Klein et Ratier, 2012; Dumas et Ruiller, 2014). Les exigences professionnelles peuvent envahir la sphère privée, tout comme il est possible que les exigences personnelles envahissent la vie professionnelle. Cependant, dans la plupart des cas, selon les auteurs, c'est le travail qui impacte et envahit la vie privée (St-Amour *et. al.*, 2005; Sauvajol – Rialland, 2013). De Coninck (2006), cité par Dumas et Ruiller (2014), confirme d'ailleurs cela en déclarant que « *les incursions du travail dans la vie personnelle sont plus nombreuses que celles de la vie personnelle au travail* » (p. 75).

1.2. Contextualisation économique

D'un point de vue économique, plusieurs éléments peuvent être énoncés comme étant des facteurs contextuels à la problématique de la conciliation vie privée - vie professionnelle. Parmi ces éléments, nous retrouvons la mondialisation et l'apparition des nouvelles technologies, qui ont intensifié et fluidifié le travail. (St Amour *et. al.*, 2005; Belton, 2009). En effet, c'est notamment suite à l'apparition en masse des TIC que la frontière entre la sphère privée et la sphère professionnelle a été remise en cause puisque ces technologies offrent une capacité d'ubiquité aux individus. Ces derniers peuvent, par l'utilisation des TIC, être disponibles et contactés en permanence. (Genin, 2014; Belton, 2009; Grodent et Tremblay, 2013).

2. Conciliation vie privée - vie professionnelle: définition des concepts

2.1. Équilibre vie privée - vie professionnelle

Lockwood définit l'équilibre entre le domaine privé et le domaine professionnel de la manière suivante: « *c'est une situation où les exigences provenant du domaine professionnel et celles provenant du domaine personnel sont égales* » (2003, traduction libre: p. 1). Genin (2014 et 2015), de son côté, considère plutôt cet équilibre comme « *la représentation que se fait un individu de la compatibilité entre son temps professionnel et les autres temps sociaux* » (Genin, 2014: p. 90). L'atteinte de cet équilibre est largement dépendante des contraintes et opportunités offertes par chacune de ces sphères; il est donc possible de le voir varier en fonction de l'évolution des domaines concernés (Genin, 2014). En effet, les individus endossent plusieurs rôles et doivent répartir leur temps ainsi que leur énergie en fonction de ces rôles et de l'importance qu'ils leur donnent (St-Amour *et. al.*, 2005).

2.2. Conflit entre la sphère professionnelle et la sphère privée

Closon (2007) explique que « *les individus disposent d'une certaine quantité de temps et d'énergie et qu'une partie de cette énergie doit être investie dans chaque rôle assumé* » (p. 109). Dès lors, les auteurs définissent le conflit entre le travail et la famille comme la situation où « *les exigences liées à leur [les employés] travail (horaire de travail, nature des tâches à exécuter, charge de travail, attentes du superviseur quant à la performance, etc.) et celles liées à leur famille (horaire des activités des proches, charge parentale, attentes des proches quant à la quantité et la qualité des activités à la maison, etc.) deviennent incompatibles* » (Chrétien et Létourneau, 2010: p. 54; Genin, 2014; Grodent et Tremblay, 2013; Closon, 2007). Greehaus et Beutell (1985), dans leur article intitulé « *Sources of conflict between work and family roles* », définissent ce conflit de la même manière, en précisant que le conflit apparaît lorsque les pressions provenant des deux domaines sont mutuellement incompatibles. Dès lors, dans une telle situation, endosser un rôle, qu'il relève de la sphère privée ou de la sphère professionnelle, rend difficile l'endossement de l'autre rôle (Greenhaus et Beutell, 1985).

Précisons qu'aujourd'hui, ce conflit va au-delà du domaine familial; il prend une signification plus large puisqu'on le considérera comme incluant également les autres sphères de la vie privée comme, par exemple, les loisirs personnels de chacun (Genin, 2014; Grodent et Tremblay, 2013; Belton, 2009). Ce conflit surgira donc dès qu'une contradiction ou qu'une incompatibilité entre les différentes sphères de la vie privée et de la vie professionnelle se manifestera (Grodent et Tremblay, 2013; Genin, 2014).

Plusieurs auteurs vont plus loin dans la définition du conflit vie privée - vie professionnelle. Selon eux, ce conflit se décline, en réalité, en trois conflits, à savoir « *le conflit de temps, le conflit de tension entre les rôles et le conflit de comportement* » (St Amour et ses collègues, 2005: p. 5). (Greenhaus et Beutell, 1985; Tremblay, 2005; Closon, 2007; Chrétien et Létourneau, 2010). Selon Closon (2007), ces trois conflits « *ont des antécédents et des conséquences propres* » (p. 109).

2.2.1. Le conflit de temps

Le conflit de temps renvoie au fait que le temps que les individus consacrent pour une des sphères, familiale ou professionnelle, est du temps qu'ils n'auront pas pour s'impliquer dans l'autre sphère (St-Amour *et. al.*, 2005). Dès lors, les individus « *manquent de temps pour accomplir adéquatement toutes les tâches qui leur sont imparties (elles [les personnes] vivent un conflit de temps dû à une surcharge de leur horaire)* » (Chrétien et Létourneau, 2010: p 54). En effet, ce conflit traduit une « *incompatibilité des créneaux horaires impartis aux responsabilités familiales et professionnelles* » (Closon, 2007: p. 109).

Les individus qui ont plusieurs rôles à endosser peuvent éprouver des difficultés à les coordonner (Tremblay, 2005). Dès lors, avoir plusieurs rôles peut engendrer un conflit de temps chez les individus qui peut se manifester sous deux formes. D'une part, il peut apparaître lorsque les contraintes de temps imposées aux individus par un rôle engendrent l'impossibilité de satisfaire les attentes associées à un ou plusieurs autres rôles (Greenhaus et Beutell, 1985). Dans ce cas, les individus ont l'impression de manquer de temps pour endosser correctement leurs différents rôles (Tremblay, 2005). D'autre part, ce conflit peut avoir lieu lorsque les pressions engendrées par un rôle sont présentes même lorsque les individus tentent de répondre aux exigences d'autres rôles (Greenhaus et Beutell, 1985).

2.2.2. Le conflit de tension

Le conflit de tension, quant à lui, renvoie au fait que les émotions que les individus ressentiront au sein d'une sphère auront une influence sur la manière dont ils répondront aux exigences des autres rôles qu'ils endossent (St-Amour *et. al.*, 2005; Closon, 2007). Greenhaus et Beutell (1985) et Tremblay (2005) précisent que ce conflit de tension apparaît lorsque l'on constate une incompatibilité des rôles causée par le fait que les tensions inhérentes à un rôle empêchent la satisfaction et la réalisation des exigences provenant des autres rôles. Chrétien et Létourneau (2010), quant à eux, définissent le conflit de tension en expliquant que les personnes « *n'ont plus assez d'énergie pour jouer convenablement tous leurs rôles au travail et à la maison (elles vivent un conflit de tension dû à une surcharge des rôles)* » (p. 54).

2.2.3. Le conflit de comportement

Le conflit de comportement concerne le fait qu'un comportement exigé dans une des sphères peut, de temps à autre, être contraire au comportement exigé dans l'autre sphère (St-Amour *et. al.*, 2005; Tremblay, 2005; Closon, 2007). Lorsque survient ce conflit de comportement, les personnes concernées « *ne sont plus en mesure d'adapter leurs comportements aux différents rôles professionnels et familiaux qu'elles ont à jouer (elles vivent un conflit de comportement qui prend habituellement la forme d'un débordement négatif du travail sur la famille ou de la famille sur le travail)* » (Chrétien et Létourneau, 2010: p. 54). Greenhaus et Beutell (1985) donnent l'exemple selon lequel, d'une part, le domaine professionnel pourrait attendre de l'homme un comportement où « *autonomie, stabilité émotionnelle, agressivité et objectivité* » (1985, traduction libre: p. 82) sont privilégiées et, d'autre part, le domaine privé pourrait attendre de l'homme qu'il soit « *émotif, vulnérable, attentionné* » (1985, traduction libre: p. 83). Si l'homme ne parvient pas à réguler son comportement en fonction de la sphère dans laquelle il est, il sera incapable de répondre aux exigences de ces différentes sphères et se retrouvera, par conséquent, dans une situation de conflit. (Greenhaus et Beutell, 1985).

2.3. Conciliation vie privée - vie professionnelle

La conciliation vie privée - vie professionnelle est une notion qui renvoie à l'ensemble des mesures prises pour atteindre une certaine compatibilité entre la sphère privée et la sphère professionnelle. En effet, ces mesures, formelles ou non, « *visent à réduire ce conflit [le conflit entre la vie privée et la vie professionnelle] et à faciliter l'organisation des temps et des responsabilités des salariés* » (Grodent et Tremblay, 2013: p. 120).

3. Les nouvelles technologies et la conciliation des sphères privées et professionnelles

Nous venons de contextualiser et de définir la problématique de la conciliation vie privée - vie professionnelle. Voyons maintenant en quoi les technologies de l'information et de la communication peuvent influencer cette conciliation, que ce soit positivement ou négativement.

Lorsque nous avons contextualisé l'évolution de la frontière entre la vie privée et la vie professionnelle, il a été vu que les nouvelles technologies jouent un rôle non négligeable dans la porosité de plus en plus grande entre ces deux sphères. En effet, les technologies de l'information et de la communication « *ont conduit à un certain effritement des frontières*

entre le temps de travail et les autres temps de vie » (Genin, 2015: p. 1). L'ubiquité permise par l'utilisation des nouvelles technologies engendre le fait que les travailleurs, et plus particulièrement les cadres, ont des « *comportements de connexion permanente* » pour faire face à la charge de travail à laquelle ils sont confrontés; cela engendre certaines difficultés dans la conciliation des sphères privées et professionnelles (Felio, 2014).

La frontière entre la vie privée et la vie professionnelle est remise en question non seulement parce que les individus peuvent être joignables pour leur travail une fois qu'ils sont rentrés chez eux, mais également parce que les individus peuvent être contactés durant leur journée de travail pour des affaires personnelles. Donc, comme cela a déjà été expliqué, l'envahissement d'une sphère sur l'autre peut avoir lieu dans les deux sens, et ce, notamment suite à l'évolution des nouvelles technologies (Belton, 2009). Dans l'ouvrage de Klein et Ratier (2012), les auteurs spécifient, en effet, que « *les usages des TIC pour des raisons professionnelles en dehors de l'entreprise se sont fortement développés ces dernières années [...]* Dans le même temps, les usages des TIC dans l'entreprise pour des raisons non professionnelles se sont aussi développés » (p. 76). Comme le spécifie d'ailleurs Genin (2015), ce phénomène est dit « *bidirectionnel* » dans le sens où « *il peut s'agir d'un débordement du travail sur la vie personnelle, mais aussi d'une insertion de la vie personnelle dans le travail* » (Genin, 2015: p. 2; Closon, 2007). Dès lors, les individus, au même titre que les entreprises, sont amenés à mettre en place des règles pour réguler l'équilibre entre le domaine privé et le domaine professionnel (Felio, 2014; Lockwood, 2003).

Selon Genin (2015), utiliser les technologies mobiles et avoir recours au travail à domicile sont des phénomènes qui engendrent des effets ambigus et contrastés, dans le sens où cet usage peut être fonctionnel ou dysfonctionnel. D'une part, si l'usage des nouvelles technologies et du travail à domicile est fonctionnel, il sera considéré par les utilisateurs comme leur permettant d'avoir plus de liberté dans l'organisation et l'exécution de leur travail. D'autre part, si cet usage est dysfonctionnel, il sera perçu comme engendrant un « *envahissement excessif du travail dans la vie personnelle* » (Genin, 2015: p. 3). Les recherches de Genin (2015) montrent que l'usage des nouvelles technologies est majoritairement dysfonctionnel et que, de ce fait, le domaine professionnel envahit davantage le domaine privé.

Or, alors que certains auteurs perçoivent l'évolution des nouvelles technologies comme négative par rapport à l'impact qu'elle génère sur la conciliation vie privée - vie

professionnelle, d'autres la considèrent comme offrant « *une flexibilité accrue pour une meilleure conciliation entre la vie personnelle et la vie professionnelle* » (Genin, 2015: p. 1). Il convient donc d'apporter une nuance à l'idée selon laquelle le fait que les TIC aient engendré une disparition de la frontière entre la vie privée et la vie professionnelle des individus soit considéré comme négatif. En effet, certaines personnes estiment que le travail à domicile, par exemple, permis grâce à l'existence et à l'évolution des nouvelles technologies, est bénéfique à la qualité du travail presté. Ils considèrent que, pour certaines tâches, leur travail sera plus efficace, car ils pourront bénéficier d'une plus grande concentration. Or, « *le temps et l'efficacité ainsi gagnés permettent de réduire le stress associé au travail et de dégager davantage de temps pour la vie personnelle, ce qui a des conséquences positives sur la santé et la conciliation vie personnelle - vie professionnelle* » (Genin, 2015: p. 1). Un usage fonctionnel des nouvelles technologies a donc plusieurs avantages tels que l'efficacité, la concentration, la réduction du stress, l'amélioration de la performance, ou encore l'augmentation du taux de satisfaction des travailleurs. (Genin, 2015).

En lien avec cela, les auteurs du livre « *e-RH: réalités managériales* » (2005) précisent que malgré le fait que l'entreprise a davantage d'emprise sur les travailleurs ainsi que sur leur temps personnel grâce aux nouvelles technologies, une partie des travailleurs est satisfaite de ce nouvel équilibre des temps permis par la flexibilité offerte par les TIC. En effet, « *le fait de pouvoir maîtriser leur emploi du temps (partir plus tôt du bureau pour s'occuper des enfants et reprendre le travail le soir, par exemple) est une dimension importante de cette nouvelle flexibilité horaire permise par les technologies mobiles. Pouvoir utiliser des "temps morts" (transports, attente dans les aéroports, par exemple), [...] permet une meilleure organisation du travail qui libère du temps pour la vie privée* » (p. 82). (Kalika et. al., 2005). Dès lors, il semblerait que la flexibilité du travail et de la vie personnelle induite par l'utilisation des nouvelles technologies puisse être un facteur influençant positivement la conciliation vie privée - vie professionnelle.

En conclusion de cette section, nous dirons donc que l'évolution et l'utilisation des nouvelles technologies peuvent avoir des effets positifs ou négatifs sur la conciliation vie privée - vie professionnelle. Selon les éléments provenant de la littérature expliqués ci-dessus, il semble que ce ne sont pas les TIC en elles-mêmes qui sont remises en question, mais bien l'usage qui est fait de ces technologies, que ce soit par les individus ou par les entreprises. Dès lors, les effets positifs ou négatifs dépendront généralement de l'usage qui

est fait de ces technologies de l'information et de la communication et non des caractéristiques propres à ces technologies.

4. Les autres facteurs influençant la conciliation vie privée - vie professionnelle

Outre l'influence que peut exercer l'usage des nouvelles technologies sur la conciliation des sphères privées et professionnelles, différents facteurs sont susceptibles d'influencer cette conciliation, que ce soit positivement ou négativement, à savoir le genre, les caractéristiques personnelles, la famille, les caractéristiques de l'emploi et la culture organisationnelle. Dans cette section, nous approfondirons chacun de ces facteurs en essayant d'établir la manière dont ils sont susceptibles d'influencer la conciliation vie privée - vie professionnelle.

4.1. Facteurs inhérents à la personne

4.1.1. Le genre

Le genre est un premier facteur qui influence la conciliation vie privée - vie professionnelle des individus. En effet, selon les auteurs, les hommes et les femmes ne vivent pas le conflit vie professionnelle - vie privée de la même manière. (Genin, 2014; Grodent et Tremblay, 2013; Closon, 2007). Grodent et Tremblay (2013) expliquent que les hommes et les femmes priorisent différemment leur rôle familial et professionnel. D'ailleurs, selon une enquête réalisée par la Direction générale Statistique et Information économique du SPF Economie (2010), 29 % des femmes accepteraient de diminuer leur temps de travail pour une durée limitée afin de s'occuper d'un enfant, contre 6,4 % des hommes. Cette distance entre les hommes et les femmes s'agrandit lorsqu'il s'agit d'arrêter complètement de travailler pour s'occuper d'un enfant puisque 30,1 % des femmes accepteraient de le faire, contre 4,3 % des hommes. (SPF Economie, 2010).

Les stéréotypes de genre placent les femmes comme responsables du domaine privé et les hommes comme étant associés plutôt au travail et à la vie active. Les auteurs précisent qu'aujourd'hui, les hommes s'investissent plus dans la sphère privée qu'auparavant, mais que, malgré cela, les femmes restent majoritairement responsables de cette sphère. En effet, « *même si la répartition des tâches a évolué ces dernières années, il n'en reste pas moins que les tâches familiales et parentales continuent à être une contrainte majoritairement féminine* » (Grodent et Tremblay, 2013: p. 122).

De plus, les auteurs remarquent que la conciliation entre le domaine privé et le domaine professionnel est plus étendue pour les hommes, car, contrairement à une partie des femmes, ils considèrent que le temps personnel va au-delà du temps consacré à la famille, en prenant en compte également le temps qu'ils consacrent à d'autres sphères de la vie privée (Grodent et Tremblay, 2013).

4.1.2. Les caractéristiques personnelles

Selon Genin (2014), les « *caractéristiques personnelles [...]; notamment les traits de personnalité ou encore l'implication dans les rôles professionnels et familiaux* » (p. 91) sont également des facteurs qui jouent un rôle dans la conciliation des différents domaines de la vie des individus. Bryon (2005) classe également la personnalité comme facteur influençant cette conciliation. Closon (2007) énonce aussi le rôle joué par les caractéristiques individuelles étant donné que la conciliation vie privée – vie professionnelle est une réalité vécue différemment par chacun d'entre nous.

4.1.3. La famille

Les auteurs citent également les caractéristiques de la famille comme étant un facteur ayant une influence sur la conciliation des différentes sphères de la vie d'un individu (Genin, 2014; Closon, 2007). Parmi ces caractéristiques, on peut citer « *l'âge et le nombre d'enfants, le manque de soutien du conjoint et les tensions dans le couple* » (Genin, 2014: p. 91). Tremblay (2005) exprime aussi l'influence positive du soutien du conjoint sur la conciliation des sphères privées et professionnelles. Grodent et Tremblay (2013) évoquent également ces caractéristiques familiales en remarquant que le divorce, le système de garde alternée des enfants ou encore les familles qui sont recomposées sont autant d'éléments qui favoriseront la conciliation vie privée - vie professionnelle, principalement pour les hommes. En effet, selon les auteurs, c'est « *un changement dans les exigences de la vie familiale qui les [les hommes] amène à réfléchir davantage aux modalités de la conciliation* » (Grodent et Tremblay, 2013: p.139).

De plus, Tremblay (2005), au même titre que Genin (2014), explique que le nombre des enfants ainsi que l'âge de ces enfants peuvent aussi être des facteurs non négligeables qui influencent la conciliation vie privée - vie professionnelle. Dès lors, lorsque les enfants grandissent, les individus auront plus de facilités à concilier leurs différentes sphères (Tremblay, 2005). Closon (2007) estime que le nombre d'enfants impacte moins la conciliation vie privée – vie professionnelle que l'âge de ceux-ci. En effet, « *plus celui-ci*

[l'âge des enfants] *est bas (inférieur à trois ans), plus on observera des difficultés à concilier le travail et la famille* » (p. 110), ce qui confirme les affirmations de Tremblay (2005).

4.2. Les facteurs inhérents à l'organisation

4.2.1. Les caractéristiques de l'emploi

Genin (2014) et Tremblay (2005) énoncent les caractéristiques de l'emploi comme un autre facteur capable d'influencer la conciliation des sphères privées et professionnelles. Les caractéristiques de l'emploi renvoient au type de travail, à la charge de travail demandée, à l'horaire de travail, au stress généré par le travail, à l'autonomie donnée aux individus dans leur travail, à la possibilité de choisir le moment de ses congés, au secteur d'activité, au nombre d'heures réalisées, à la flexibilité des horaires, etc. (Genin, 2014; Grodent et Tremblay, 2013; Closon, 2007).

4.2.2. La culture organisationnelle

Genin (2014) explique également que « *la culture organisationnelle influence très significativement les équilibres ressentis, que ce soit positivement ou négativement* » (p. 92). D'une part, si des mesures visant à assurer la conciliation vie privée - vie professionnelle existent de manière formelle dans l'entreprise et, d'autre part, si les travailleurs sont soutenus de manière informelle par leur employeur, l'équilibre ressenti devrait être meilleur (Genin, 2014). Chrétien et Létourneau (2010) expliquent, en effet, que la culture véhiculée au sein de l'organisation peut freiner la conciliation des différentes sphères. Ces auteurs présentent les différentes formes que peut prendre une culture d'entreprise allant à l'encontre de cette conciliation: la « *culture sexuée* » où l'organisation soutient les rôles traditionnels de l'homme qui travaille et de la femme qui prend soin de la famille, la « *culture des longues heures de travail* » où les heures supplémentaires sont considérées comme étant signe de productivité, la « *culture du travail ou de la famille* » où l'organisation estime que les travailleurs doivent effectuer un choix entre ces deux sphères, la « *culture disjointe* » où des mesures pour la conciliation vie privée - vie professionnelle sont proposées, mais non encouragées par l'organisation, la « *culture de l'argent* » où la performance de l'organisation prime, la « *culture incompréhensive* » où l'organisation ne perçoit pas l'importance de considérer l'équilibre vie privée - vie professionnelle, la « *culture des exigences du travail indiscutables* », où l'organisation ne juge pas les exigences familiales comme une raison suffisante pour changer ou adapter les

responsabilités professionnelles, et, enfin, la « *la culture hostile* », où l'organisation prévoit des sanctions pour les employés qui endossent leur rôle familial au détriment du bon déroulement de leur travail. (Chrétien et Létourneau, 2010: p. 56).

5. Les effets du conflit vie privée - vie professionnelle pour les individus et pour les organisations

Maintenant que nous avons contextualisé la problématique de la conciliation vie privée - vie professionnelle, que nous avons défini les concepts clés et que nous avons analysé les différents éléments influençant la conciliation des sphères privées et professionnelles, nous allons définir les effets d'un conflit vie privée - vie professionnelle. Un conflit entre la vie professionnelle et les domaines de la vie privée peut avoir des effets négatifs aussi bien pour les individus que pour les organisations (Genin, 2014; Lockwood, 2003).

5.1. Les effets sur les individus

Du point de vue des individus, on remarque plusieurs conséquences négatives du conflit entre le travail et la vie privée: « *problèmes de santé physique et mentale, stress, faible satisfaction au travail, dans la famille et à l'égard de la vie en général* » (Genin, 2014: p. 88). Lockwood (2003), dans son énoncé également des effets négatifs tels que l'augmentation du stress et le risque de maladies.

Plus particulièrement, St-Amour et ses collègues (2005) classent les impacts d'un conflit entre la vie privée et la vie professionnelle des individus selon trois catégories, à savoir les impacts en termes de santé, les impacts sur la famille ainsi que les impacts sur le travail. Ces différents impacts sont confirmés par d'autres auteurs, et notamment par Genin (2015), dans son article « *Technologies mobiles et travail à la maison: mise à disposition ou mode de conciliation?* » .

Tout d'abord, dans la catégorie des impacts sur la santé, les auteurs relèvent le stress ressenti par les individus, qui proviendrait notamment de l'impression de toujours manquer de temps lorsqu'ils essayent de concilier leurs différents rôles. Un autre impact relevé est celui qui concerne l'insatisfaction ressentie par les individus, que ce soit vis-à-vis de leur vie de manière globale, de leur vie de famille ou encore de leur vie professionnelle. En effet, au plus le conflit entre la vie privée et la vie professionnelle des individus sera grand, au plus l'insatisfaction face à leur vie sera élevée. De plus, ce mauvais équilibre peut avoir pour conséquence des effets sur la santé mentale des individus, tels que de l'épuisement, de la fatigue, de l'anxiété, des troubles au niveau de leur humeur, de la dépendance à l'alcool ou

aux drogues, ou encore, de la dépression. La santé physique peut également être impactée par ce conflit par des troubles gastriques, des troubles cardiovasculaires, des migraines ou encore des allergies. Un dernier impact qui est à citer est l'obésité. En effet, les individus n'ont généralement pas de temps ni pour faire les courses ni pour se préparer à manger. Dès lors, « *la rapidité et la facilité sont des facteurs déterminants dans les choix alimentaires* » (p. 15). (St-Amour *et. al.*, 2005). Plusieurs de ces conséquences négatives sur la santé sont également énoncées et confirmées par d'autres auteurs; parmi elles, nous retrouvons la tension, la fatigue, l'anxiété, la dépression, l'épuisement professionnel, et les troubles de l'humeur (Greenhaus et Beutell, 1985; Felio, 2014; Chrétien et Létourneau, 2010).

Ensuite, un conflit entre les différents domaines de la vie des individus peut avoir des conséquences négatives sur leur vie conjugale et familiale, car les individus « *en ont trop à faire en trop peu de temps* » (St-Amour *et. al.*, 2005: p. 17). Ces effets négatifs sur la vie familiale sont confirmés dans l'article de Genin (2015) ainsi que dans celui de Felio (2014). Les auteurs dressent une liste de conséquences: « *diminution de la socialisation [...] faible satisfaction de la vie conjugale, perte de la transmission des valeurs* » (St-Amour *et. al.*, 2005: p. 4).

Enfin, un conflit travail-famille impacte négativement la vie professionnelle des individus. Comme cela a été dit ci-dessus, l'insatisfaction générale des individus au travail a tendance à augmenter dès lors qu'un conflit entre les différents rôles à assumer se fait ressentir. Cette insatisfaction est liée à d'autres conséquences, telles que l'augmentation de l'absentéisme, la baisse d'épanouissement au travail, la diminution du rendement professionnel, la volonté accrue de quitter son travail, ou encore la baisse de motivation des employés. (Lockwood, 2003; St-Amour *et. al.*, 2005; Grodent et Tremblay, 2013; Genin 2014; Genin 2015).

5.2. Les effets sur l'organisation

Du point de vue des organisations, les auteurs énoncent que le conflit peut être source d'absentéisme, d'une baisse de productivité, d'une baisse d'engagement vis-à-vis du travail et de l'entreprise, d'une plus grande volonté à quitter l'entreprise, d'une baisse de la satisfaction au travail, d'une diminution de la qualité du rendement, d'une absence de ponctualité, d'une baisse de motivation au travail ou encore d'une augmentation d'accidents de travail et de maladies professionnelles (Lockwood, 2003; St-Amour *et. al.*, 2005; Grodent et Tremblay, 2013; Genin 2014; Chrétien et Létourneau, 2010; Closon, 2007).

La baisse de satisfaction de l'employé par rapport à son travail est un impact du conflit vie privée – vie professionnelle qui est confirmé par une étude établie par Duxburry et Higgins en 1998. En effet, cette dernière « *soulève une différence significative du degré de satisfaction au travail de ces deux groupes* [ceux vivant un conflit vie privée – vie professionnelle et ceux n'en vivant pas]. *Ceux qui vivent un conflit travail – famille important sont 27 % à se dire satisfaits de leur travail alors que les employés du second groupe* [ne vivant pas de conflit vie privée – vie professionnelle] *le sont à 80 %* » (p. 20) (1998, cité dans St-Amour *et. al.*, 2005). Il est donc essentiel pour les organisations de veiller à favoriser une conciliation vie privée – vie professionnelle pour leurs travailleurs. En effet, l'insatisfaction professionnelle est susceptible d'être à l'origine de l'augmentation de l'absentéisme, de l'augmentation de la rotation des employés ainsi que de l'augmentation des soucis de santé des travailleurs. Dès lors, elle peut mener à des coûts additionnels pour l'entreprise, et ce, notamment en termes de santé. (St-Amour *et. al.*, 2005).

Les organisations risquent également d'être impactées négativement par un tel conflit au niveau de la volonté des travailleurs à quitter l'entreprise. En effet, l'étude de Duxburry et Higgins (1998), citée dans l'article « *La difficulté de concilier travail — famille: ses impacts sur la santé physique et mentale des familles québécoises* » (2005), démontre que 30 % des travailleurs souffrant d'un conflit vie privée – vie professionnelle ont la volonté de quitter leur emploi contre 4 % des travailleurs ne souffrant pas de ce conflit. Or, cette volonté de quitter l'entreprise est liée à une baisse de rendement et à une baisse de motivation des travailleurs (St-Amour *et. al.*, 2005).

6. Que retenir de ce chapitre?

Dans ce chapitre, nous avons défini la conciliation vie privée – vie professionnelle comme l'ensemble des mesures mises en place pour réduire les tensions existantes entre la sphère privée et la sphère professionnelle, que ce soit à cause d'un conflit de temps, de comportement ou de tension.

Outre cette définition, au terme de ce chapitre, nous sommes capables d'énoncer les facteurs qui influencent la conciliation vie privée – vie professionnelle des travailleurs ainsi que les effets d'un conflit entre les sphères privées et professionnelles, que ce soit au niveau de l'individu ou au niveau de l'organisation.

Dans le tableau qui suit, nous pouvons retrouver les différents facteurs influençant la conciliation vie privée – vie professionnelle ainsi qu’une explication sur la manière dont ils influencent cette conciliation.

Facteurs influençant la conciliation vie privée – vie professionnelle	
Facteurs	Explications
Les nouvelles technologies	Elles influencent la conciliation vie privée – vie professionnelle des individus puisqu’elles permettent une certaine ubiquité aux travailleurs, ce qui induit le fait que les individus peuvent non seulement travailler lorsqu’ils sont chez eux, mais peuvent également régler leurs problèmes personnels lorsqu’ils sont au travail.
Le genre	Les hommes et les femmes ne vivent pas le conflit vie privée – vie professionnelle de la même manière, notamment en raison du fait qu’ils ne priorisent pas leurs rôles de façon identique.
Les caractéristiques personnelles de chacun	La personnalité de chacun ainsi que la manière dont les individus s’investissent dans leurs différents rôles vont influencer la conciliation vie privée – vie professionnelle.
Les caractéristiques familiales	La conciliation vie privée – vie professionnelle sera différente selon la situation familiale (veuf/veuve, marié(e), divorcé(e), etc.), le nombre d’enfants ou encore l’âge des enfants.
Les caractéristiques de l’emploi	Le type de travail, l’horaire de travail, la charge de travail, l’autonomie laissée aux travailleurs, etc. sont autant d’éléments qui influenceront la conciliation vie privée – vie professionnelle.
La culture organisationnelle	Le fait que la culture de l’entreprise soit favorable ou non à la conciliation vie privée – vie professionnelle aura une influence sur la conciliation des individus.

Maintenant que nous avons rappelé ces différents facteurs, évoquons les effets qu'un conflit entre la vie privée et la vie professionnelle peut avoir. Comme nous l'avons établi au cours de ce chapitre, un tel conflit peut aussi bien impacter les individus que les organisations. Le tableau suivant synthétise ces différents impacts.

Effets d'un conflit vie privée – vie professionnelle	
Effets sur l'individu	Impacts sur la santé mentale et physique des travailleurs: stress, insatisfaction générale, anxiété, fatigue, troubles de l'humeur, dépendance à certaines substances, dépression, etc.
	Impacts sur la situation familiale et conjugale des travailleurs: dégradation des habitudes de vie, diminution de la socialisation, diminution de la satisfaction de la vie conjugale, etc.
	Impacts sur le travail: plus d'insatisfaction au travail, moins d'épanouissement professionnel, moins de rendement au travail, volonté accrue de quitter son travail, etc.
Effets sur l'organisation	Augmentation de l'absentéisme, diminution de la productivité et de la qualité du travail, diminution de l'engagement des travailleurs, diminution de la motivation des travailleurs, augmentation des maladies et accidents professionnels, etc.

Au regard de ce tableau, il paraît pertinent de déduire que la littérature met davantage l'accent sur les individus que sur les organisations. Or, comme nous l'avons vu au début de ce chapitre, cette problématique est dite « *bidirectionnelle* », ce qui signifie que l'intrusion d'une sphère dans l'autre peut avoir lieu dans les deux sens. En effet, bien que, selon les auteurs, l'intrusion de la vie professionnelle dans la vie privée est plus récurrente, l'intrusion de la sphère privée dans la sphère professionnelle est également possible. Dès lors, pourquoi la littérature met-elle plus particulièrement l'accent sur l'impact qu'un conflit vie privée – vie professionnelle peut avoir sur les individus plutôt que sur les organisations? En se basant sur cet aspect bidirectionnel, il semblerait pertinent

d'investiguer de la même manière les effets d'un conflit vie privée – vie professionnelle sur les individus d'une part, et sur les organisations d'autre part.

CHAPITRE 2: LES TECHNOLOGIES DE L'INFORMATION ET DE LA COMMUNICATION

Dans cette deuxième partie du travail, nous nous intéresserons aux technologies de l'information et de la communication (TIC). Après les avoir définies, nous aborderons les effets positifs ou négatifs que l'usage de ces technologies peut avoir. Nous nous focaliserons sur les effets de cet usage sur les travailleurs plus particulièrement, et non sur les organisations. La raison principale justifiant ce choix est que la littérature met davantage l'accent sur l'impact qu'un tel usage est susceptible d'avoir sur les individus plutôt que sur les organisations.

1. Définition

Les technologies de l'information et de la communication (TIC) sont définies comme *« regroupant les techniques utilisées dans l'informatique, internet ou les télécommunications »* (Klein et Ratier, 2012: p. 9). Dans leur rapport *« L'impact des TIC sur les conditions de travail »*, les auteurs nous précisent que les technologies de l'information et de la communication *« ont en commun de produire, transformer ou échanger de l'information grâce à des composants électroniques et peuvent être des matériels comme les ordinateurs, les téléphones portables, les réseaux filaires, ou des logiciels qui complètent les matériels pour permettre la réalisation d'un très grand nombre de tâches. Les réseaux, physiques ou virtuels, sont également considérés comme des TIC »* (Klein et Ratier, 2012: p. 9). Dans leur article, Debande et Kazamaki Ottersten rejoignent cette définition en précisant que les TIC constituent un moyen *« de saisir, de transmettre et d'afficher électroniquement des données et de l'information »* (2004: p. 38). Felio (2015) explique également que *« les fonctions de ces dispositifs offrent l'opportunité, aux salariés qui en sont équipés, d'échanger une quantité exponentielle d'informations avec leur entourage professionnel, de communiquer et de collaborer avec eux »* (p. 241).

La littérature souligne que, au fur et à mesure des années et des évolutions technologiques, les TIC deviennent de plus en plus prégnantes dans le milieu professionnel (Besseyre des Horts et Isaac, 2006; Klein et Ratier: 2012; Debande et Kazamaki Ottersten: 2004; Boudokhane-Lima et Felio, 2015). En effet, selon Felio (2015), *« La plupart des activités professionnelles se réalisent désormais à partir de la médiation des technologies de l'information et de la communication »* (p. 241). Les nouvelles technologies participent considérablement à la transformation du contenu et de l'organisation du travail, tant d'un

point de vue spatial que d'un point de vue temporel (Klein et Ratier, 2012; Comtet, 2007; Besseyre des Horts et Isaac, 2006). En effet, l'évolution et l'usage de plus en plus conséquent des nouvelles technologies ont une « *influence considérable sur les activités des salariés, sur les modalités et les rythmes de travail* » (Boudokhane-Lima et Felio, 2015: p. 139).

Cette utilisation de plus en plus importante des TIC au sein des entreprises peut être illustrée notamment par le fait que, selon le SPF Economie, 99 % des entreprises ont un accès internet en 2016 (SPF Economie, 2016). Il est cependant important de noter que l'équipement des entreprises en termes de nouvelles technologies variera en fonction du type d'entreprise, de sa taille ainsi que de son secteur d'activité. De manière générale, le temps consacré aux nouvelles technologies pour des activités professionnelles, et donc le temps d'exposition à un écran, a tendance à croître au fur et à mesure des évolutions technologiques et de l'intrusion de plus en plus conséquente des nouvelles technologies au sein des entreprises. (Klein et Ratier, 2012).

Utiliser les technologies mobiles donne aux travailleurs une « *capacité d'ubiquité* », ce qui renvoie à la possibilité qu'ils ont d'exécuter leur travail, quel que soit le moment ou l'endroit (Besseyre des Horts et Isaac, 2006; Klein et Ratier: 2012; Belton, 2009). Plus particulièrement, les technologies mobiles font référence notamment aux téléphones mobiles et à l'ordinateur portable, mais aussi à des outils tels que les tablettes. Le téléphone mobile est un outil très utilisé au sein des entreprises, bien que son usage soit, généralement, tant professionnel que personnel (Besseyre des Horts et Isaac, 2006; Klein et Ratier: 2012). D'ailleurs, Felio (2014), Besseyre des Horts et Isaac (2006) nous apprennent que le téléphone portable professionnel est la technologie qui est la plus utilisée au sein de l'entreprise, suivie par le courrier électronique. En effet, chaque salarié équipé en TIC sera généralement également équipé d'une adresse e-mail (Klein et Ratier, 2012). De son côté, l'ordinateur portable fait également partie des outils largement utilisés en entreprise, tout comme dans la vie privée, particulièrement par « *les salariés nomades* ». (Besseyre des Horts et Isaac, 2006; Klein et Ratier: 2012). Selon les auteurs, tandis que le téléphone mobile est, dans une majorité de cas, financé par le salarié lui-même, l'ordinateur portable serait souvent fourni par l'employeur (Klein et Ratier: 2012). En termes de chiffres, le SPF Economie établit, en 2013, que 35 % des entreprises fournissent, à des fins professionnelles, des appareils technologiques tels que l'ordinateur portable et le

smartphone. Il confirme en outre que les ordinateurs portables sont plus souvent fournis par l'employeur que des appareils comme le smartphone. (SPF Economie, 2013).

Bien que les technologies soient de plus en plus présentes en milieu professionnel, certaines catégories d'acteurs sont plus concernées par l'usage de ces technologies (Besseyre des Horts et Isaac, 2006). Lerouge et Felio (2013) nous précisent, en effet, que de nombreux salariés sont concernés par cette intégration des TIC dans la sphère professionnelle, mais que les cadres sont, dans la plupart des cas, les plus concernés par l'évolution de ces technologies. Dans son article, Felio (2015) explique que les cadres sont les travailleurs les plus équipés en termes de nouvelles technologies. D'ailleurs, des auteurs nous expliquent que les salariés sont généralement davantage équipés en technologies au fur et à mesure que leurs responsabilités dans l'entreprise augmentent (Klein et Ratier, 2012).

2. Analyse des effets positifs et négatifs de l'usage des nouvelles technologies sur les travailleurs

Maintenant que nous avons défini les technologies de l'information et de la communication, penchons-nous sur les impacts que l'usage de ces nouvelles technologies peut avoir sur les travailleurs.

Comme cela a déjà été évoqué, l'arrivée et l'évolution des nouvelles technologies engendrent une transformation conséquente du contenu ainsi que de l'organisation du travail, et ce, principalement en raison d'une dégradation, voire d'une suppression, des frontières temporelles et spatiales (Besseyre des Horts et Isaac, 2006; Klein et Ratier, 2012). Klein et Ratier (2012) nous précisent que les nouvelles technologies ont des impacts qui ne sont pas neutres; dans la plupart des cas, ils seront nécessairement positifs ou négatifs. En effet, selon Boudokhane-Lima et Felio (2015), les outils émanant de l'évolution des nouvelles technologies ont des effets ambivalents.

Il semble donc que c'est bien l'usage que les travailleurs font de ces nouvelles technologies qui déterminera l'effet positif ou négatif qu'elles auront sur eux ainsi que sur leur conciliation vie privée – vie professionnelle, et non réellement les technologies en elles-mêmes. D'ailleurs, Sauvajol – Rialland (2013) nous le confirme, en expliquant que les aspects négatifs ne sont en fait que le miroir des aspects positifs générés par l'utilisation des nouvelles technologies. Cet auteur ajoute également que « *c'est la mauvaise utilisation des outils qu'il s'agisse de «sous-utilisation», de détournement, de saturation ou de mauvais choix de l'outil, qui provoque ces effets et non les outils eux-mêmes de façon*

intrinsèque » (Sauvajol – Rialland, 2013: p. 87). L'individu ne serait donc pas le seul acteur responsable; l'organisation, par exemple, par le choix des outils qu'elle impose à ses employés peut avoir une responsabilité dans l'effet que l'usage de ces technologies peut avoir.

Dans cette section, nous commencerons par développer les effets positifs que l'usage de ces technologies a sur les travailleurs, tels que l'augmentation de flexibilité et d'autonomie. Nous terminerons en abordant la manière dont l'utilisation de ces technologies affecte négativement les travailleurs.

2.1. Les effets positifs de l'usage professionnel accru des nouvelles technologies sur les travailleurs

L'arrivée des nouvelles technologies permet une certaine flexibilité, tant spatiale que temporelle, au sein de l'entreprise (Besseyre des Horts et Isaac, 2006; Colombier, 2007). En effet, leur usage permet de diminuer les exigences professionnelles, en termes de temps et d'espace. Cela nous renvoie à la notion d'ubiquité, énoncée ci-dessus. Grâce à l'ubiquité dont jouissent les salariés de par l'utilisation des nouvelles technologies, ils « *peuvent se connecter au système d'information de leur entreprise et être joints par celle-ci à tout moment et en tout lieu* » (Besseyre des Horts et Isaac, 2006: p. 245), ce qui permet notamment une meilleure productivité et une meilleure performance (Besseyre des Horts et Isaac, 2006; Colombier, 2007).

Dans l'article de Besseyre des Horts et Isaac (2006), on peut retrouver le témoignage positif suivant concernant l'ubiquité offerte aux travailleurs par les nouvelles technologies: « *Mais ça fait partie de la culture de notre entreprise d'utiliser les nouvelles technologies, notamment dans le cadre de la représentation commerciale sur le terrain. [...] la notion d'être joignable pour nos clients, c'est très important. À l'époque de la non communication mobile, le mode de communication le plus courant c'était le courrier, ce qui n'est pas génial au niveau du contact avec le client* » (Besseyre des Horts et Isaac, 2006: p. 254). Bien que l'ubiquité puisse être vue, par certains, comme quelque chose de négatif, on peut voir, au travers de ce témoignage, que d'autres en ont une vision plutôt positive.

L'arrivée et l'évolution des nouvelles technologies augmentent l'autonomie confiée aux individus dans le cadre de leurs tâches professionnelles (Besseyre des Horts et Isaac, 2006; Colombier, 2007), ce qui peut augmenter la satisfaction professionnelle de ces individus (Colombier, 2007). Les nouvelles technologies peuvent également avoir un effet direct sur

la satisfaction des travailleurs dans le sens où ils se sentiront valorisés et reconnus lorsque leur employeur décidera de les équiper en nouvelles technologies. (Colombier, 2007; Sauvajol – Rialland, 2013).

Outre l'autonomie accrue, les nouvelles technologies offrent des facilités au niveau de la communication entre les travailleurs et leur permettent de réagir toujours plus vite aux informations qu'ils reçoivent étant donné la rapidité avec laquelle les informations sont disponibles (Besseyre des Horts et Isaac, 2006; Colombier, 2007; Sauvajol – Rialland, 2013). Enfin, les nouvelles technologies permettent et favorisent un échange d'informations entre les travailleurs (Besseyre des Horts et Isaac, 2006; Colombier, 2007).

2.2. Les effets négatifs de l'usage professionnel accru des nouvelles technologies sur les travailleurs

Les impacts positifs étant développés, attardons-nous à présent sur les impacts négatifs que peut générer l'usage des nouvelles technologies sur les travailleurs.

2.2.1. Contrôle plus important de la part de l'entreprise

L'avancée technologique impacte le travail en ce sens qu'elle engendre un contrôle accru de l'activité des travailleurs par l'entreprise (Besseyre des Horts et Isaac, 2006; Boudokhane-Lima et Felio, 2015; Klein et Ratier, 2012; Sauvajol – Rialland, 2013). En effet, bien que les technologies mobiles favorisent l'autonomie et la mobilité de chacun, elles permettent aux entreprises de contrôler les activités des travailleurs grâce à ce que certains auteurs appellent la « *traçabilité digitale* ». Cette dernière notion renvoie au fait que toutes les activités des travailleurs sont, ou peuvent être, enregistrées pour ensuite être mises à disposition de tierces personnes (Besseyre des Horts et Isaac, 2006; Klein et Ratier, 2012; Sauvajol – Rialland, 2013): « *tout est «tracké» ou susceptible de l'être* » (Sauvajol – Rialland, 2013: p. 68). En plus de permettre cette traçabilité, les TIC permettent de conserver les actions émises par chaque salarié (Sauvajol – Rialland, 2013). Besseyre des Horts et Isaac (2006) ne sont pas les seuls auteurs à pointer le problème d'un contrôle plus important de l'entreprise sur l'activité de travail par le recours aux TIC; Klein et Ratier (2012), mettent également ce problème en avant. Or, renforcer le contrôle peut mettre en péril la performance des travailleurs, car cela va « *agir négativement sur la confiance, la motivation, l'engagement au travail, et induire dans certains cas des logiques de contournement des règles pour retrouver des marges de manœuvre* » (Klein et Ratier, 2012: p. 117).

2.2.2. Frontière entre la vie privée et la vie professionnelle plus floue

Le travail est également impacté négativement puisque les nouvelles technologies font apparaître une frontière de plus en plus floue entre la vie privée et professionnelle des individus. En effet, grâce aux technologies mobiles, telles que le smartphone, entre autres exemples, les travailleurs peuvent être contactés à n'importe quel moment et à n'importe quel endroit; nous en revenons alors à la notion d'ubiquité. (Besseyre des Horts et Isaac, 2006; Klein et Ratier, 2012; Boudokhane-Lima et Felio, 2015; Felio, 2015). En outre, le côté positif de l'autonomie donnée aux travailleurs grâce aux nouvelles technologies est à nuancer, car si le travailleur est plus autonome dans le choix de ses horaires, par exemple, cela risque d'affaiblir la frontière qui existe entre ses sphères privées et professionnelles (Colombier 2007).

L'imperméabilité des frontières entre l'espace privé et l'espace professionnel est donc remise en question par l'arrivée des nouvelles technologies, comme nous le fait remarquer ce témoignage: *«L'inconvénient le plus net, le plus marquant de ça [les nouvelles technologies], c'est qu'on gomme de plus en plus la frontière entre ce qui est la vie professionnelle et ce qui est la vie personnelle. Il y a 30 ans, quand j'étais au bureau, j'étais au travail, quand je n'étais pas au bureau, je n'étais pas au travail. Aujourd'hui, si j'ai quelque chose d'urgent à faire, etc. je sais le faire le week-end depuis chez moi.»* (Besseyre des Horts et Isaac, 2006: p. 259).

2.2.3. Fragmentation du temps de travail

Une autre conséquence négative de l'utilisation des TIC par les travailleurs est, selon Besseyre des Horts et Isaac (2006), la « *discontinuité des activités* » (p. 3) qui s'explique par le fait que le temps de travail est fragmenté et régulièrement interrompu, ce qui engendrerait une certaine distraction des travailleurs. En effet, l'usage des nouvelles technologies a pour conséquence une augmentation du nombre d'activités réalisées dans un même temps. (Besseyre des Horts et Isaac, 2006; Klein et Ratier, 2012; Sauvajol – Rialland, 2013). Felio (2015) confirme que les TIC génèrent une certaine fragmentation des tâches en expliquant que *« les fonctions des TIC instaurent de multiples invitations au zapping et à d'autres comportements multitâches. Le push-mail, la sonnerie du téléphone ou encore le voyant lumineux du BlackBerry sont autant d'artefacts communicants qui "captent" l'attention. Les caractéristiques disruptives [...] médiatisent des formes de distractibilité pouvant conduire au morcellement de l'activité »* (p. 244). Cette fragmentation continue du

travail est liée au phénomène que l'on nomme « *la surcharge informationnelle* », expliqué ci-après (Berger, 2012).

2.2.4. Baisse de productivité

L'augmentation de la productivité permise par l'utilisation des nouvelles technologies est un aspect positif qui est à nuancer (Klein et Ratier, 2012). En effet, certains auteurs affirment que les TIC incitent les travailleurs à faire plusieurs tâches en même temps et à traiter toujours plus d'informations, ce qui tendrait alors à générer une baisse de productivité (Klein et Ratier, 2012; Isaac *et. al.*, 2007). En effet, avoir plusieurs tâches et plusieurs informations à gérer dans un même temps entrainerait une surcharge cognitive, où « *la surcharge est directement liée à la notion de maîtrise du temps et au fait que les TIC contribuent à augmenter le temps de traitement de l'information au détriment des activités liées à l'exercice du métier* » (Isaac *et. al.*, 2007: p. 153).

2.2.5. Surcharge informationnelle

Un des impacts négatifs des nouvelles technologies est la « *surcharge informationnelle* », appelée aussi « *l'infobésité* », définie par Berger (2012) comme une réalité quotidienne des entreprises. Le phénomène d'infobésité s'explique par le fait que nous sommes confrontés à de plus en plus d'informations, et cette quantité d'informations reçues est plus grande que ce que les individus sont réellement capables de traiter (Klein et Ratier, 2012; Sauvajol-Rialland, 2014). D'ailleurs, le terme « *infobésité* » a été pensé « *pour désigner le trop plein de "masse grasse" provoqué par le bombardement d'informations* » (Sauvajol-Rialland, 2014: p. 5). Ce phénomène touche particulièrement les cadres (Besseyre des Horts et Isaac, 2006; Klein et Ratier, 2012; Sauvajol-Rialland, 2014; Boudokhane-Lima et Felio, 2015). En effet, les cadres éprouvent des difficultés à se déconnecter totalement en raison des responsabilités qu'ils doivent assumer. Notons d'ailleurs que 74 % des cadres déclarent ressentir les impacts négatifs de cette surcharge informationnelle (Sauvajol-Rialland, 2014).

La masse d'informations à laquelle les travailleurs sont confrontés est désordonnée, d'autant plus que les informations reçues ne sont pas toujours utiles (Klein et Ratier, 2012). Le courrier électronique apparaît comme « *l'un des principaux modes de communication dans l'entreprise* » (Isaac *et. al.*, 2007: p. 153). Or, la surcharge informationnelle est particulièrement liée aux e-mails et au fait que l'usage des e-mails n'est pas maîtrisé par les travailleurs (Klein et Ratier, 2012; Isaac *et. al.*, 2007; Boudokhane-Lima et Felio, 2015).

Ceux-ci reçoivent de plus en plus d'e-mails; la boîte mail est d'ailleurs même considérée comme un « *fourre-tout* » (Klein et Ratier, 2012: p. 27). Selon Sauvajol - Rialland (2013), 90 % des individus déclarent qu'il y a plus ou moins un tiers de mails reçus qui ne sont pas utiles. Or, ces mails inutiles sont un des éléments qui sont à l'origine de ce sentiment de surcharge (Klein et Ratier, 2012; Sauvajol – Rialland, 2013). Selon Felio (2015), les travailleurs considèrent la gestion des e-mails comme étant une activité de travail particulièrement « *chronophage* » (p. 244).

2.2.6. Sentiment d'urgence

Parmi les aspects négatifs de l'usage des TIC, nous pouvons également trouver ce que certains auteurs nomment « *le culte de l'urgence* » (Besseyre des Horts et Isaac, 2006: p. 244). Isaac et ses collaborateurs (2007) ainsi que Sauvajol – Rialland (2013) évoquent d'ailleurs ce sentiment d'urgence ressenti par les travailleurs en affirmant un lien avec la notion de surcharge informationnelle. Selon ces mêmes auteurs, « *l'urgence perçue est influencée positivement par les TIC. [...] La surcharge informationnelle et l'urgence perçue sont corrélées positivement* » (Isaac *et. al.*, 2007: p. 158; Sauvajol – Rialland, 2013: p. 50). Ce sentiment d'urgence ressenti par les travailleurs est également confirmé par Boudokhane-Lima et Felio (2015), qui estiment que les outils technologiques peuvent être considérés comme « *le vecteur de transition de sursollicitation, d'urgence et de stress* » (p. 140).

2.2.7. Dégradation des relations entre les travailleurs

En termes de cohésion sociale, l'usage des TIC constitue également un risque au niveau des relations entre les travailleurs, qui pourraient se retrouver affaiblies et dégradées (Klein et Ratier, 2012; Boudokhane-Lima et Felio, 2015; Sauvajol – Rialland, 2013). D'ailleurs, les auteurs du livre « *e-RH: réalités managériales* » expliquent que les nouvelles technologies engendrent un accès aux informations à distance, ce qui impacte les relations entre les travailleurs puisque ces derniers ont moins d'occasions pour se rencontrer (Kalika *et. al.*, 2005). Cette dégradation des relations sociales et de travail est également expliquée par Sauvajol – Rialland (2013), selon qui « *tout ceci [ce que les TIC permettent] a pour inconvénient de la [l'entreprise] fragmenter en groupes et réseaux de personnes qui ne partagent plus ni la même temporalité, ni les mêmes rites, des rites qui construisent et fondent la culture d'entreprise* » (p. 67). En outre, selon Felio (2015), les relations des travailleurs sont susceptibles d'être affectées par l'utilisation de plus en plus conséquente de la messagerie électronique. Par exemple, il est possible que les e-mails soient mal

interprétés par un travailleur ce qui, de facto, influencerait négativement sa relation de travail avec le travailleur expéditeur (Felio, 2015).

2.2.8. Rythme de travail intensifié

Un autre inconvénient de l'existence et de l'évolution des TIC est le fait qu'elles génèrent une « *augmentation du rythme et de l'intensité du travail* » (Klein et Ratier, 2012: p.4). Cette intensification du travail est également abordée par d'autres auteurs, qui la considèrent comme un des risques majeurs découlant de l'usage des nouvelles technologies (Boudokhane-Lima et Felio, 2015; Colombier, 2007). Kalika et ses collègues (2005) confirment d'ailleurs cette augmentation d'intensité du rythme du travail, qu'ils expliquent notamment par le fait que « *la journée de travail s'allonge, commence de plus en plus tôt et se termine de plus en plus tard* » (Kalika *et. al.*, 2005: p. 31).

2.2.9. Conditions de travail affaiblies

Certains auteurs estiment également que l'évolution et l'usage des TIC peuvent agir négativement sur les conditions de travail (Colombier, 2007; Kalika *et. al.*, 2005). Selon eux, utiliser ces technologies de manière intensive peut engendrer, chez les utilisateurs, du stress, de la fatigue mentale, mais également de la fatigue physique. Cette dernière est liée à ce qu'on appelle « *les troubles musculo-squelettiques* » (TMS), causés par la mauvaise position empruntée par les travailleurs à un poste de travail mal organisé ainsi que par la confrontation permanente à un écran durant le temps de travail. (Kalika *et. al.*, 2005).

2.2.10. Augmentation du stress

Dans la section concernant les impacts positifs que l'usage des nouvelles technologies peut avoir, nous avons déterminé qu'il permettait une augmentation de l'autonomie des travailleurs. Cependant, cet impact positif est à nuancer selon Colombier (2007). En effet, l'augmentation de l'autonomie est un élément susceptible de causer du stress chez les travailleurs. (Colombier, 2007). Colombier explique qu'un « *salarié plus autonome devra gérer lui-même l'ensemble des tâches qui lui sont confiées, avec une pression plus forte afin de respecter les délais ou satisfaire les exigences de qualité* » (p. 119). Or, si le travailleur est soumis à une pression plus forte, son taux de stress ressenti est susceptible d'augmenter tandis que la qualité de son travail risque de se dégrader (Colombier, 2007).

2.2.11. Problèmes techniques et perte de temps

Sauvajol-Rialland (2013) exprime un autre impact négatif lié à l'utilisation des nouvelles technologies, qui n'est autre que le fait que les travailleurs peuvent perdre beaucoup de temps en raison des problèmes techniques et informatiques. Ces pannes peuvent survenir à tout moment durant l'exécution du travail; gérer ces différentes pannes est donc un enjeu organisationnel important. (Sauvajol – Rialland, 2013).

3. Que retenir de ce chapitre?

Au cours de ce chapitre, nous avons défini les technologies de l'information et de la communication, en remarquant qu'elles sont de plus en plus présentes en milieu professionnel. Plus particulièrement, le téléphone portable, la messagerie électronique ou encore l'ordinateur portable sont des technologies fortement mobilisées par les travailleurs. Les entreprises seront équipées différemment en TIC en fonction de leur secteur d'activité et de leur taille. Les individus, quant à eux, se verront d'autant plus équipés au fur et à mesure que leur niveau de responsabilités augmente.

Tout au long de ce chapitre, nous avons également abordé l'ubiquité permise par les nouvelles technologies, qui renvoie au fait que les travailleurs sont, grâce aux technologies de l'information et de la communication, capables d'exécuter leur travail en tout temps et en tout lieu. Dès lors, ces technologies transforment l'organisation du travail, aussi bien d'un point de vue temporel que d'un point de vue spatial.

Au terme de ce chapitre, nous sommes capables de déterminer les effets de l'usage des nouvelles technologies sur le travailleur. Nous avons pu constater que ces effets pouvaient être tantôt positifs, tantôt négatifs. Il est donc important de retenir que c'est l'usage que les individus ont de ces technologies qui déterminera leur impact positif ou négatif sur les travailleurs. Dans le tableau qui suit, nous pouvons retrouver un récapitulatif des différents effets de cet usage.

Les effets d'un usage professionnel des TIC sur les travailleurs	
Effets positifs	Flexibilité spatiale et temporelle <i>Impact lié à l'ubiquité permise par les TIC. Cette dernière est perçue comme étant positive par certains, mais négative par d'autres.</i>
	Augmentation de l'autonomie
	Facilité de communication élevée
	Possibilité de réagir rapidement
	Efficacité accrue dans la prise de décision
	Favorable à l'échange d'informations entre travailleurs
Effets négatifs	Contrôle plus important de la part de l'entreprise <i>Impact lié au fait que les activités de travailleurs peuvent être mémorisées de manière digitale.</i>
	Frontière entre vie privée et vie professionnelle plus floue <i>Impact lié principalement à l'ubiquité permise par les nouvelles technologies.</i>
	Fragmentation du temps de travail <i>Impact lié au fait que le travailleur est régulièrement interrompu dans l'exécution de son travail, ce qui peut engendrer une distraction.</i>
	Baisse de productivité
	Surcharge informationnelle / Infobésité <i>Impact lié au fait que les travailleurs reçoivent généralement plus d'informations que ce qu'ils ne sont capables de traiter.</i>
	Sentiment d'urgence plus élevé
	Dégradation des relations entre travailleurs
	Rythme de travail intensifié
	Affaiblissement des conditions de travail <i>Impact lié au fait que l'utilisation des nouvelles technologies peut amener du stress et de la fatigue mentale et/ou physique chez les travailleurs.</i>
	Augmentation du stress
	Problèmes techniques

Si l'on se positionne de manière critique par rapport à ce tableau, il paraît pertinent de dire que l'usage des nouvelles technologies est susceptible de générer plus d'effets négatifs que positifs. Cela suggère donc que l'organisation, les collectifs de travail ainsi que les travailleurs eux-mêmes doivent être extrêmement vigilants dans l'usage qu'ils font des nouvelles technologies, qu'il soit professionnel ou non.

Au début de ce travail, nous avons abordé la conciliation vie privée – vie professionnelle. Comme nous l'avons découvert lorsque nous l'avons contextualisée, cette problématique n'est pas nouvelle; elle a d'ailleurs déjà été traitée sous de multiples angles et par de multiples auteurs dans la littérature scientifique. Cependant, il reste pertinent de l'aborder dans le cadre de ce travail, qui met également en exergue un changement de contexte lié à l'arrivée et à l'évolution des technologies de l'information et de la communication ainsi qu'à leur présence de plus en plus importante en milieu professionnel.

Ces deux premiers chapitres nous ont donc permis d'établir un cadre conceptuel concernant, d'une part, la conciliation vie privée – vie professionnelle et, d'autre part, les technologies de l'information et de la communication. C'est sur cette base que la question de recherche de ce travail prend son sens; cette dernière s'intitule comme suit, comme nous l'avons déjà évoqué dans l'introduction de ce travail:

« Comment les organisations construisent-elles des dispositifs pour réguler l'usage des technologies de l'information et de la communication et favoriser une conciliation vie privée - vie professionnelle et quelles sont les perceptions des travailleurs au regard des dispositifs mis en place? »

Pour pouvoir répondre à cette question, et avant d'entamer la partie empirique de ce travail, il est important de définir les dispositifs que les organisations peuvent mettre en œuvre en leur sein. Dès lors, le troisième chapitre se consacrera aux dispositifs de gestion pouvant être mis en place dans les organisations pour réguler l'usage des technologies de l'information et de la communication et ainsi permettre une conciliation vie privée – vie professionnelle aux individus.

CHAPITRE 3: ÉTAT DE LA LITTÉRATURE: CARACTÉRISTIQUES DES DISPOSITIFS POUVANT ÊTRE MIS EN PLACE AU SEIN DES ENTREPRISES POUR RÉGULER L'USAGE DES NOUVELLES TECHNOLOGIES ET FAVORISER UNE CONCILIATION VIE PRIVÉE - VIE PROFESSIONNELLE

Ce troisième chapitre est un état de la littérature quant aux différents dispositifs pouvant être mis en place pour réguler l'usage que les travailleurs et les collectifs de travail ont des nouvelles technologies et, ainsi, favoriser leur conciliation vie privée – vie professionnelle. Dans le cadre de ce travail, nous avons décidé d'associer la mise en place de dispositifs de gestion avec la tentative de régulation des entreprises. En effet, nous estimons qu'une manière de réguler l'usage des nouvelles technologies est de mettre en place ce type de dispositif.

De multiples problèmes ont été identifiés dans les deux chapitres précédents, c'est pourquoi il paraît pertinent de s'intéresser à ce qui peut être mis en place pour remédier à ceux-ci. Bien que des dispositifs individuels puissent être mis en place, nous nous intéresserons seulement aux dispositifs organisationnels. Nous aborderons donc ce qu'une organisation peut mettre en place afin d'obtenir un usage optimal des nouvelles technologies de la part des travailleurs, ce qui leur permettrait d'atteindre cette conciliation vie privée – vie professionnelle.

C'est notamment sur base de ce que les auteurs appellent la « *Responsabilité Sociale de l'Entreprise* » (RSE) que les organisations mettent en place de tels dispositifs de gestion. Selon Kalika et ses collègues (2005), cette notion est une compétence stratégique qui devrait être assurée par les ressources humaines. Dans le livre « e-RH : réalités managériales » (2005), la RSE est définie « *comme l'intégration volontaire des préoccupations sociales et écologiques des entreprises à leurs activités commerciales et leurs relations avec toutes les parties prenantes [...] et ce afin de satisfaire pleinement aux obligations juridiques applicables et investir dans le capital humain et l'environnement* » (Commission des Communautés européennes, 2001, cité par Kalika *et. al.*, 2005: p. 24).

Avant d'aborder les différents dispositifs pouvant être mis en place au sein des organisations, il convient de définir ce qu'est un dispositif de gestion en tant que tel. Dans l'article de Pascale Château Terrisse (2012), l'auteur nous apprend qu'un dispositif de gestion est construit sur base de composantes à la fois techniques et symboliques (Scott, 1995, cité par Château Terrisse, 2012). Plus particulièrement, Hatchuel et Weil (1992),

cités par Château Terrisse (2012), expliquent qu'un dispositif de gestion est composé d'un « *substrat technique* » (p. 150), qui renvoie à la partie tangible du dispositif, d'une « *philosophie gestionnaire* », qui renvoie à « *un système de concepts qui désigne les objets et objectifs formant les cibles d'une rationalisation* » (p.150) et, enfin, « *d'une vision simplifiée des relations organisationnelles* » (p. 150). Cette dernière permet d'identifier les acteurs ainsi que leur rôle en lien avec le dispositif de gestion. (Hatchuel et Weil, 1992, cités par Château Terrisse, 2012). Il semble donc qu'un dispositif de gestion est dépendant non seulement d'éléments techniques, mais également d'éléments plus symboliques et philosophiques sur base desquels le dispositif est pensé (Château Terrisse, 2012).

Il est important que ces dispositifs « *puissent répondre adéquatement aux besoins des employés, tout en assurant la performance de l'organisation* » (Chrétien et Létourneau, 2010: p. 54). En effet, même si des solutions individuelles existent, Félio (2015) nous précise que ces dernières ne sont pas suffisantes pour remédier aux tensions induites par l'usage des TIC sur la conciliation vie privée - vie professionnelle. Il est possible pour chaque organisation de commencer par identifier ses problèmes et ses besoins, pour ensuite instaurer les solutions qui lui conviennent au mieux. Notons cependant qu'une solution adéquate pour une entreprise ne le sera pas nécessairement pour une autre; pour construire ses propres dispositifs de régulation de l'usage des nouvelles technologies, il est nécessaire que l'organisation détermine ce qui serait approprié pour elle, en fonction de son contexte, de son secteur d'activité ou encore de sa culture d'entreprise. (Sauvajol-Rialland, 2014; Klein et Ratier, 2012).

Selon les auteurs, il est important d'impliquer l'ensemble des acteurs concernés dans la conception de tels dispositifs, à savoir les utilisateurs, mais également les responsables des ressources humaines, les managers, les responsables informatiques, les responsables de la communication, etc. (Sauvajol-Rialland, 2014; Klein et Ratier, 2012). Plus particulièrement, les ressources humaines devraient être considérées comme « *un acteur majeur* » (Klein et Ratier, 2012: p. 279), car « *il s'agit d'être en mesure d'évaluer et de prendre en compte les enjeux organisationnels et humains qui peuvent être associés à la mise en place d'un nouveau système. Si l'on tient compte de la priorité à accorder aux usages, il revient à la DRH [...] d'identifier les usages existants et d'anticiper ceux qui pourraient accompagner la mise en place d'un nouveau système, en tenant compte de la culture de l'entreprise, de ses pratiques et des caractéristiques de sa main-d'œuvre* » (Klein et Ratier, 2012: p. 279).

1. L'importance du soutien de l'employeur

De manière générale, le soutien de l'employeur vis-à-vis de ses employés est important (Lockwood, 2003). Dans la suite de cette section, nous nous intéressons à ce que l'entreprise peut mettre en place comme mesures pour soutenir les employés dans la régulation de l'usage des nouvelles technologies et dans la gestion de leur conciliation vie privée - vie professionnelle.

1.1. Le soutien de l'employeur dans la conciliation vie privée – vie professionnelle

Accompagné du soutien de la famille, le soutien de l'employeur est, plus particulièrement, un moyen de réduire le conflit entre les sphères privées et professionnelles. (Lockwood, 2003; Closon, 2007). Comme nous allons le voir tout au long de cette sous-section, le soutien de l'employeur peut se marquer par différents aménagements favorisant une conciliation vie privée – vie professionnelle.

Il est notamment possible pour l'employeur de marquer son soutien en installant une garderie au sein de l'entreprise, qui soit adaptée aux horaires scolaires ainsi qu'aux horaires de travail (Grodent et Tremblay, 2013; Chrétien et Létourneau, 2010; Tremblay, 2005; Closon, 2007). Une autre alternative pour l'employeur est de marquer son soutien par la mise en place de « *congrés rémunérés pour des obligations familiales* » (Chrétien et Létourneau, 2010: p. 53).

Un autre aménagement possible qui permettrait d'équilibrer plus facilement les différentes sphères concerne le temps et le lieu de travail; cet aménagement peut être réalisé par la mise en place d'horaires flexibles, de travail à temps partiel ou encore de télétravail (Chrétien et Létourneau, 2010; Closon, 2007). Ces aménagements permettraient d'augmenter la satisfaction des travailleurs et de favoriser une conciliation vie privée – vie professionnelle. En effet, grâce à ce type d'aménagements, les individus seraient capables d'instaurer un meilleur équilibre entre leurs différentes responsabilités. (Closon, 2007).

En outre, des aménagements relatifs à la santé et au bien-être peuvent être implantés, tels que: « *programme d'aide aux employés, salle d'entraînement ou de relaxation en milieu de travail, rabais pour l'abonnement à un club sportif, service de soins de santé en milieu de travail, programme de gestion du stress, groupe de soutien en milieu de travail concernant les habitudes de vie, service de soutien pour la réintégration au travail à la suite d'un accident ou d'une maladie professionnelle* » (Chrétien et Létourneau, 2010: p. 55).

1.2. Le soutien de l'employeur dans la régulation de l'usage des nouvelles technologies

À côté de ces différentes mesures permettant une meilleure gestion de la conciliation vie privée - vie professionnelle, plusieurs possibilités s'offrent à l'organisation afin de permettre aux travailleurs de réguler au mieux leur usage des technologies de l'information et de la communication. Voici des exemples de telles mesures: l'instauration d'une journée par semaine où l'utilisation des mails est proscrite, la désactivation des alertes annonçant l'arrivée d'un nouvel e-mail sur les téléphones des travailleurs une fois la journée de travail terminée, ou encore l'instauration de chartes dans lesquelles on retrouve certaines recommandations concernant l'usage des nouvelles technologies (Boudokhane-Lima et Felio, 2015).

Klein et Ratier (2012), ainsi que Sauvajol-Rialland (2013), énoncent également la possibilité de mettre en place une charte concernant les usages des nouvelles technologies. En effet, ces auteurs précisent que, dans le cas où des problèmes sont identifiés au sein de l'entreprise et que cela impacte négativement la performance de celle-ci, il peut être opportun de développer une telle mesure permettant une régulation interne au sein de l'organisation (Klein et Ratier, 2012). Sauvajol-Rialland (2013) explique que l'objectif de cette charte serait de permettre une stabilisation des usages dans l'entreprise. Dès lors, *« l'entreprise doit s'efforcer de promouvoir un usage responsable et écologique des outils en travaillant sur une «charte d'usage» qui précise un cadre d'utilisation »* (Sauvajol-Rialland, 2013: p. 150). Il est nécessaire que la charte mise en place au sein de l'organisation soit en accord avec sa culture et qu'elle soit adaptable à l'ensemble des métiers et fonctions existant en son sein. Cette charte, qui doit être d'application pour l'ensemble des travailleurs de l'organisation, doit établir des pénalités pour les personnes qui ne la respecteraient pas. En plus de réguler l'usage des nouvelles technologies, cette charte pourrait contenir des clauses telles que *« La hiérarchie, par son exemplarité, s'assure du respect du temps de vie privée du salarié »* (p. 150). (Sauvajol-Rialland, 2013).

Pour identifier les problèmes en lien avec l'utilisation des nouvelles technologies, Klein et Ratier (2012) recommandent aussi d'instaurer un bilan annuel qui aurait pour objectif d'avoir un état de la situation concernant l'usage des TIC de l'ensemble des employés et la façon dont ils s'approprient ces outils technologiques. Cela permettrait donc de cerner les différents problèmes présents au sein de l'organisation ainsi que les besoins en formation des travailleurs quant à leur usage des TIC (Klein et Ratier, 2012). Si l'implémentation d'un bilan annuel est efficace pour cerner l'usage qu'ont les travailleurs de ces technologies et

les problèmes que cet usage génère, nous pourrions imaginer qu'un tel bilan annuel pourrait être construit par les ressources humaines dans l'objectif de cerner les différents problèmes ressentis par les travailleurs par rapport à la conciliation vie privée - vie professionnelle.

2. Trois mesures particulières pouvant être mises en place au sein de l'organisation

Comme nous l'avons vu ci-avant, l'employeur peut mettre en place plusieurs mesures de soutien à l'employé, qui permettront d'améliorer l'usage que les travailleurs ont des nouvelles technologies ainsi que la manière dont ils contrôlent la conciliation de leurs sphères privées et professionnelles. Dans les pages qui suivent, nous allons décrire plus précisément certaines mesures qui permettraient la régulation des nouvelles technologies ainsi que la conciliation des sphères privées et professionnelles, à savoir la mise en place du télétravail, la mise en place de formations ou encore la mise en place d'une culture organisationnelle favorable à un usage optimal des TIC et à une conciliation vie privée – vie professionnelle.

2.1. Instaurer le télétravail au sein de l'organisation grâce à l'utilisation des nouvelles technologies pour permettre une meilleure conciliation vie privée – vie professionnelle

Genin (2014) remarque qu'il serait opportun de permettre aux travailleurs, et aux cadres plus particulièrement, de profiter de l'ubiquité permise par les nouvelles technologies, en leur donnant notamment la possibilité de travailler où ils veulent et quand ils veulent (Genin, 2014). Comme nous l'avons déjà vu à plusieurs reprises dans ce travail, cette ubiquité permise par l'utilisation de nouvelles technologies se traduit par le fait que la plupart des travailleurs peuvent avoir accès aux informations nécessaires à leur activité de travail par le biais d'une technologie, telle que l'ordinateur ou le téléphone portable (Kalika, *et al.*, 2005; Fernandez, *et. al.*, 2014). Dès lors, cette ubiquité favorise l'évolution et la pratique du télétravail (Fernandez *et. al.*, 2014). En effet, « *étant donné que le télétravail implique une certaine dispersion spatiale et temporelle, on le décrit couramment comme une forme de flexibilité permettant de travailler à n'importe quel endroit, n'importe quand* » (Taskin et Tremblay, 2010: p. 88). Selon Kalika et ses collègues (2005), le développement d'un travail à distance est majoritairement dû à l'apparition et à l'évolution de technologies mobiles au sein de l'entreprise, particulièrement celles de l'ordinateur et des téléphones portables. À ces technologies mobiles s'ajoutent également un important développement

des « *technologies de réseaux* » (p. 80) telles que l'accès à internet et le développement d'un site intranet dans l'entreprise (Kalika *et al.*, 2005). Taskin et Tremblay (2010) confirment cette idée en expliquant qu'à l'heure actuelle, les technologies permettent aux individus d'exécuter leur travail en dehors des espaces initialement prévus à l'intérieur de l'entreprise.

Le télétravail est défini comme « *une diversité de pratiques de travail réalisées à distance de son entreprise et au moyen des technologies de l'information et de la communication* » (Fernandez *et. al.*, 2014: p. 102). Taskin et Tremblay (2010) vont plus loin dans cette définition du télétravail, en disant qu'il « *désigne l'exercice d'une activité professionnelle entièrement ou en partie à distance (c'est-à-dire en dehors de l'endroit où le résultat de ce travail est attendu et sans aucune possibilité physique pour le donneur d'ordre de surveiller l'exécution de la prestation) et au moyen des TIC* » (p. 89). Selon Devos et Taskin (2005), le télétravail est une entente construite sur base d'une confiance entre l'employeur et l'employé, pouvant être mise en place dans des organisations qui prônent des valeurs telles que la responsabilisation, l'autonomie et l'autocontrôle. Il est à noter que la mise en place d'une telle organisation du travail concernera davantage certaines professions, ainsi que certains secteurs (Fernandez *et. al.*, 2014). Certaines activités sont également plus propices à la pratique du télétravail; en effet, « *seules les activités dont le résultat peut être facilement mesuré, ou celles dont l'exercice ne nécessite pas une relation de proximité avec les collègues, avec le public ou avec le management sont à même d'utiliser le télétravail* » (De Mazenod, 2011, cité par Dumas et Ruiller, 2014: p. 72).

La mise en place du télétravail comporte certains avantages, que ce soit pour les entreprises ou pour les individus. Parmi eux, les auteurs citent des avantages économiques puisque la pratique du télétravail permet, notamment, de réduire les coûts immobiliers de l'entreprise (Fernandez *et. al.*, 2014). Un autre avantage cité par les auteurs est le fait que l'entreprise, par le biais du télétravail, augmente sa productivité (Fernandez *et. al.*, 2014; Dumas et Ruiller, 2014). D'autres bénéfices sont également à énumérer: « *autonomie, gain de temps, liberté d'organisation, réduction du temps de transport, de la fatigue et des coûts liés aux trajets domicile-travail, [...], baisse de l'absentéisme, [...], image de l'entreprise* » (Dumas et Ruiller, 2014: p. 73).

Outre les avantages cités ci-avant, Fernandez et ses collègues (2014) ainsi que Dumas et Ruiller (2014) énoncent la souplesse que le télétravail permet dans la manière d'organiser son temps de travail. Dès lors, selon eux, les salariés bénéficient d'une meilleure conciliation vie privée - vie professionnelle grâce à la mise en place du télétravail

(Fernandez *et al.*, 2014; Dumas et Ruiller, 2014). En effet, cette manière d'organiser le travail donne la possibilité aux travailleurs « *d'ajuster de façon plus souple (et de gérer plus efficacement) l'activité professionnelle aux activités personnelles, domestiques et familiales* » (Fernandez *et al.*, 2014: p. 107). Les marges de manœuvre conférées aux travailleurs sont permises par l'existence des nouvelles technologies puisque ces dernières leur permettront d'agencer leur activité de travail avec une plus grande flexibilité (Dumas et Ruiller, 2014). En outre, la conciliation vie privée – vie professionnelle est favorisée grâce au télétravail notamment par le fait que les travailleurs gaspillent moins de temps dans les trajets (Closon, 2007). Le télétravail permet également aux travailleurs de pouvoir travailler sans être interrompu, que ce soit par un collègue ou par l'arrivée d'un e-mail et donc, d'avoir une meilleure concentration lors de l'exécution du travail (Fernandez *et al.*, 2014; Dumas et Ruiller, 2014; Genin, 2015). Le télétravail semble être une organisation du travail qui apporte une solution à différents problèmes cités précédemment, parmi lesquels on retrouve ceux de la fragmentation du travail et d'un conflit entre la vie privée et la vie professionnelle des individus.

Il est cependant nécessaire de noter que « *comme toute innovation en matière d'organisation du travail, le télétravail demeure porteur d'opportunités, mais aussi de risques et d'abus* » (Vendramin, 2005, citée par Dumas et Ruiller, 2014: p. 73). Plus particulièrement, bien que le télétravail soit un mode d'organisation qui peut être bénéfique pour la conciliation vie privée - vie professionnelle en réduisant le conflit existant entre les sphères privées et professionnelles, il peut également lui être néfaste en générant un débordement du travail sur la vie privée (Dumas et Ruiller, 2014). Closon (2007) confirme cela en expliquant qu'il existe réellement un risque de disparition de la frontière entre la vie privée et la vie professionnelle. Il sera donc important que les organisations s'assurent que la mise en place du télétravail soit bénéfique et non néfaste à la conciliation vie privée – vie professionnelle de ses travailleurs.

Spécifions que, selon Taskin et Tremblay (2010), la mise en place du télétravail est un processus propre à chaque entreprise, car « *les stratégies, la demande de télétravail, les modalités de sa mise en place, le public cible ou la formalisation des pratiques changent d'une entreprise à l'autre* » (p. 93). La mise en place du télétravail requiert dès lors une certaine vigilance de la part de l'entreprise et, plus particulièrement, du service des ressources humaines (Kalika *et al.*, 2005; Fernandez *et al.*, 2014).

Tout d'abord, il est nécessaire que le télétravail soit mis en place sur base d'un accord établi avec le travailleur concerné. Cet accord est nécessaire, car il permettra d'assurer un bénéfice pour chacune des parties concernées. En effet, « *l'enjeu est donc celui d'une flexibilité dont les bénéfices sont partagés, où employeurs et employés tirent le meilleur parti de cette forme d'organisation du travail* » (p. 94). (Taskin et Tremblay, 2010). Dans ce cadre, une « *confiance mutuelle* » (p. 97) est requise pour que la mise en place du télétravail soit menée à bien. Cette confiance mutuelle se traduit souvent par l'instauration d'un management basé sur les résultats (Devos et Taskin, 2005). Plus particulièrement, cette entente reflète la volonté de concilier d'une part, les impératifs de performance pour l'employeur avec, d'autre part, un bien-être professionnel pour le travailleur (Dumas et Ruiller, 2014).

Ensuite, il convient de maintenir un contact avec l'entreprise; c'est pourquoi les organisations ne devraient pas, selon les auteurs, passer à une situation de travail où tout devient mobile et où les travailleurs n'ont aucun contact avec les autres travailleurs de l'entreprise ou avec l'entreprise elle-même (Kalika *et. al.*, 2005). Les technologies de l'information et de la communication peuvent être utilisées pour maintenir le contact avec l'entreprise et, ainsi, éviter l'isolement du télétravailleur. Une autre solution possible au risque d'isolement est d'alterner les jours de télétravail et les jours de travail en entreprise. (Dumas et Ruiller, 2014).

En outre, avant de mettre en place cette organisation du travail, il est important de situer les compétences nécessaires à sa bonne mise en place. Par exemple, il est nécessaire qu'un travailleur souhaitant pratiquer le télétravail soit responsable et autonome, qu'il soit capable de prendre rapidement des décisions pertinentes, ou encore qu'il soit capable de s'adapter aux différentes situations auxquelles il sera confronté (Kalika *et. al.*, 2005).

En plus de cela, les travailleurs concernés par le télétravail doivent être capables de maîtriser « *l'enchevêtrement entre les sphères* » (Fernandez *et. al.*, 2014: p. 107), en développant des stratégies permettant de faire face à la flexibilité du temps de travail induite par le télétravail et l'utilisation des TIC (Dumas et Ruiller, 2014; Fernandez *et. al.*, 2014). Dumas et Ruiller (2014) précisent que les travailleurs doivent être capables de mettre en place une frontière claire entre les sphères privées et professionnelles pour que le télétravail puisse se réaliser correctement. Il est donc essentiel que les futurs télétravailleurs possèdent la capacité d'utiliser les nouvelles technologies de manière à garder un équilibre entre leur vie privée et leur vie professionnelle. Pour y arriver, les télétravailleurs devront mettre en place des stratégies, telles que des stratégies de déconnexion. Une manière d'assurer cette

frontière serait, par exemple, de délimiter un espace particulier de travail au domicile des télétravailleurs. Un autre exemple de stratégie d'informer l'entourage, et plus particulièrement les membres qui vivent avec le télétravailleur, pour qu'ils ne les sollicitent pas durant les heures prévues au télétravail. En informant son entourage, le télétravailleur s'assure de ne pas être dérangé pendant les heures qu'il consacrera à la réalisation de son travail. Il est donc nécessaire que les télétravailleurs organisent leur temps de travail de manière formelle, en établissant des normes et des règles (Dumas et Ruiller, 2014). Ainsi, par exemple, étant donné que le télétravail est une organisation du travail qui peut induire le travailleur à « *travailler sans limites* » (p. 108), il est important que ce dernier soit capable de s'arrêter de travailler (Fernandez *et. al.*, 2014). Pour suivre cet exemple, les travailleurs pourraient mettre en place des stratégies telles que s'obliger à ne plus consulter leurs mails professionnels dès qu'une certaine heure est passée (Fernandez *et. al.*, 2014).

Il semble donc que la mise en place du télétravail génère des responsabilités non seulement pour les travailleurs, pour leur entourage, mais également pour les personnes responsables de la mise en œuvre du télétravail au sein de l'entreprise.

Nous pourrions conclure cette sous-section en citant Sauvajol – Rialland (2013): « *Les TIC représentent donc à la fois une des causes de la surcharge d'information, mais aussi sont envisagées comme un moyen de réduire ce problème* » (p. 48). Dans le cas du télétravail, les technologies de l'information et de la communication semblent être elles-mêmes un élément de réponse pour résoudre les problèmes pouvant être causés par leur utilisation. Elles apparaissent donc comme un levier dans la régulation de l'usage des nouvelles technologies et la promotion d'une conciliation vie privée – vie professionnelle. En effet, si ces technologies n'existaient pas, le télétravail ne pourrait pas être mis en place au sein de l'entreprise. Or, le télétravail est une organisation du travail qui permet, si l'utilisation des technologies est optimale, une meilleure conciliation de la vie privée et de la vie professionnelle.

2.2. Mettre en place des formations pour les travailleurs afin de favoriser un usage des nouvelles technologies permettant une conciliation vie privée – vie professionnelle

L'infobésité peut être un réel problème dans les entreprises, c'est pourquoi certains auteurs remarquent qu'il serait judicieux d'instaurer des formations relatives à l'utilisation des nouvelles technologies (Sauvajol-Rialland, 2014), d'autant plus que les différentes générations ne sont pas égales face à celles-ci (Sauvajol-Rialland, 2013). En effet, les individus appartenant aux jeunes générations ont tendance à avoir plus de connaissances et de savoirs face à ces technologies. Or, « *seule la formation permet aussi de remédier aux différences de niveau de maîtrise des outils technologiques que rencontrent les publics en entreprise* » (p. 164). (Sauvajol-Rialland, 2013).

Dans leur ouvrage, Rivard et Lauzier (2013) définissent la formation comme: « *un ensemble d'activités planifiées visant à influencer le processus d'acquisition des connaissances, des habiletés et des attitudes, et ce, afin d'accroître l'efficacité et l'efficience des individus, des équipes de travail et des organisations* » (p. 15).

Comme nous l'avons démontré dans les sections précédentes de ce travail, l'usage des nouvelles technologies, s'il n'est pas régulé par l'individu ou par l'organisation, est susceptible d'entraîner un conflit entre les sphères privées et professionnelles. Dès lors, sur base des informations récoltées dans la littérature, il paraît cohérent d'établir que la mise en place de formations aux nouvelles technologies permettrait d'atteindre et de favoriser une conciliation vie privée - vie professionnelle.

Selon Sauvajol-Rialland (2014), « *la formation apprend aux participants à utiliser les outils, [...], mais également à sélectionner le bon média, associer plusieurs médias [...] en résumé communiquer avec efficacité* » (p. 10). Klein et Ratier (2012) vont encore plus loin dans la réflexion, en disant que les entreprises devraient instaurer une formation continue. Plusieurs auteurs constatent une baisse d'investissement de la part des entreprises en termes de formations aux nouvelles technologies (Boboc et Metzger, 2009; Klein et Ratier, 2012; Sauvajol-Rialland, 2013). Or, ces dernières sont en constante évolution et nécessitent une mise à jour fréquente. (Klein et Ratier, 2012). En effet, « *les compétences développées au sein d'une entreprise sont biodégradables, c'est-à-dire qu'elles perdent progressivement de leur pertinence et de leur utilité* » (Rivard et Lauzier, 2013: p. 9), et ce, particulièrement dans le domaine des nouvelles technologies. Cette obsolescence des compétences arrive

lorsque l'organisation ne met rien en place pour réactualiser les compétences de ses travailleurs. Dès lors, les gestionnaires de ressources humaines devraient mettre en place des actions qui permettront aux travailleurs d'atteindre le niveau de compétence attendu par l'entreprise. (Rivard et Lauzier, 2013).

Si les employés ne sont pas formés adéquatement aux TIC et, par conséquent, ne savent pas les utiliser correctement, cela impactera négativement aussi bien l'entreprise que le travailleur puisque l'entreprise ne bénéficiera pas de l'entièreté des bienfaits que les TIC sont censées lui offrir. Il paraît donc important, voire même nécessaire, de mettre régulièrement à jour les connaissances et les compétences des individus en termes de nouvelles technologies. (Klein et Ratier, 2012). D'ailleurs, Kalika et ses collègues (2005) appuient cette nécessité de formation, en précisant que l'entreprise doit injecter des moyens financiers et organisationnels dans une formation continue et permanente étant donné la rapidité avec laquelle la complexité des TIC évolue. Sans cela, les nouvelles technologies, malgré leurs « *qualités intrinsèques* » (p. 33), ne pourront pas avoir des bienfaits réels (Kalika *et. al.*, 2005). En outre, Citeau et Barel (2008) insistent sur ce besoin de formation en qualifiant cette dernière de « *vecteur de développement de l'entreprise* » (p. 13). Tous les changements qui se produisent au sein de l'entreprise amènent de nouveaux besoins en termes de compétences. Les formations ont donc un rôle à jouer, entre autres, celui de revaloriser les compétences existantes au sein de l'entreprise. (Citeau et Barel, 2008).

Pour faire un parallèle à ce besoin de formation, intéressons-nous à ce que Boboc et Metzger (2009) remarquent quant aux compétences acquises dans le domaine privé. Ils estiment que les compétences relatives à l'utilisation des nouvelles technologies qui sont acquises dans la sphère privée peuvent devenir un atout dans le domaine professionnel. En effet, si les individus se familiarisent même brièvement avec certains outils dans le cadre de leur vie privée, ils seront davantage aptes à utiliser ces outils dans le cadre de leur travail. Les auteurs donnent l'exemple de la messagerie instantanée qui sera perçue plus favorablement dans le cadre professionnel si elle a été préalablement découverte dans le domaine privé. Découvrir un tel outil dans le domaine privé permet d'en saisir les bienfaits et les inconvénients, ce qui permettra d'en avoir un usage plus optimal dans le cadre professionnel. Il est cependant nécessaire de rester vigilant, car les auteurs nuancent leur propos en remarquant que « *l'idée que l'on se fait de l'usage d'un outil privé peut avoir également des conséquences négatives sur la motivation d'utiliser cet outil à titre professionnel* » (Boboc et Metzger, 2009: p. 167). Pour reprendre l'exemple de la

messagerie instantanée, les auteurs expliquent que, au cours de leur enquête, certains jeunes étant habitués à utiliser cet outil leur ont fait part de leur crainte que ce dernier ne dérange leur activité de travail. Le besoin de formation est donc bien présent, malgré la possibilité de transfert des compétences du privé vers le professionnel (Boboc et Metzger, 2009).

Il est donc conseillé à l'organisation de mettre en place des formations relatives à l'usage des nouvelles technologies. Selon Rivard et Lauzier (2013), l'implémentation de formations peut suivre trois finalités différentes. Premièrement, la formation peut avoir comme objectif de former les travailleurs pour qu'ils acquièrent les compétences nécessaires à la réalisation de leur fonction. Deuxièmement, la formation peut avoir un objectif de « *recyclage ou ajustement* » (p. 19), en ce sens qu'elle permettra à l'entreprise de s'assurer que les travailleurs maintiennent le niveau de compétences nécessaire. Troisièmement, la finalité de la formation peut être de perfectionner les travailleurs, de manière à « *accroître de façon continue les connaissances et les compétences de la main-d'œuvre afin qu'elle puisse contribuer de façon plus large ou plus approfondie que ne requièrent leurs fonctions de base* » (p. 19). (Rivard et Lauzier, 2013).

Comme nous l'avons établi à plusieurs reprises dans ce travail, l'utilisation des nouvelles technologies, lorsqu'elle n'est pas adéquate, peut entraver la conciliation vie privée – vie professionnelle des individus. Pour conclure ce point, nous pourrions alors estimer, sur base de ce qui ressort de la littérature, que la mise en place de formations permettant aux individus d'utiliser les nouvelles technologies d'une manière optimale serait une façon, pour les travailleurs, d'atteindre une meilleure conciliation vie privée – vie professionnelle.

2.3. Agir sur la culture de l'entreprise

Selon Lockwood (2003), les employeurs sont conscients de l'impact réel qu'a la qualité de vie personnelle et familiale d'un travailleur sur la qualité de son travail. Dès lors, au travers de la culture qu'ils véhiculent dans leur organisation, les employeurs ont la possibilité de promouvoir la conciliation vie privée - vie professionnelle (Lockwood, 2003). Les employeurs pourraient donc également agir au niveau de la culture d'entreprise pour réguler l'usage que leurs employés ont des nouvelles technologies et, ainsi, favoriser une conciliation vie privée – vie professionnelle. Dès lors, ils pourraient imaginer véhiculer une culture qui prend en compte les implications de l'usage des TIC et qui se soucie d'assurer une conciliation entre les sphères professionnelles et privées. Alors que la mise en place du

télétravail et l'organisation de formations sont des dispositifs agissant à un niveau plus individuel, la culture d'entreprise opérerait à niveau plus collectif.

Il convient de s'accorder sur la définition de la culture organisationnelle. Pour ce faire, nous reprendrons celle citée dans l'article de Chrétien et Létourneau (2010), selon lesquels « *la culture organisationnelle est un ensemble de croyances et de présupposés, de valeurs et de normes ainsi que d'artefacts (mesures, comportements, attitudes, etc.) partagés, inconsciemment ou non, par les membres d'une organisation, tels que la direction, les superviseurs et les collègues de travail* » (p. 56).

La culture organisationnelle a donc, selon les auteurs, un impact sur le conflit que peuvent ressentir les travailleurs entre les différentes sphères qui composent leur vie. En effet, « *lorsque l'employé ne se sent pas pénalisé à cause de ce qu'il fait pour sa famille, il ressent moins de difficultés de conciliation. Le conflit est aussi réduit lorsque l'employé considère que son supérieur manifeste de l'empathie ou accepte des accommodements afin de faciliter la vie professionnelle avec la vie familiale* » (Guérin et al., 1997, cités par Tremblay, 2005: p. 173). Mettre en place une telle culture est donc une mesure bénéfique tant pour les entreprises que pour les employés. En effet, lorsque la culture d'entreprise prône une conciliation vie privée - vie professionnelle, les employés éprouveront non seulement un niveau de bien-être et de satisfaction élevé, mais aussi une volonté plus faible de quitter l'entreprise (Chrétien et Létourneau, 2010). Ainsi, selon Chrétien et Létourneau (2010), la culture est un support nécessaire aux mesures destinées à améliorer la conciliation vie privée - vie professionnelle qui sont mises en place au sein de l'entreprise. En effet, comme nous l'avons expliqué précédemment, la culture prônée par l'organisation peut agir comme un frein à la conciliation des sphères privées et professionnelles des travailleurs, et ce, même si des mesures favorables à cette conciliation sont mises en place.

Dès lors, il paraît pertinent de penser que les bénéfices de l'implémentation d'une culture qui aurait pour objectif la promotion d'un usage adéquat des TIC combinée à la promotion d'une conciliation vie privée – vie professionnelle seraient équivalents à ceux expliqués ci-dessus dans le cadre d'une culture simplement favorable à la conciliation vie privée - vie professionnelle. Dans ce cas, mettre en place une telle culture générerait des bienfaits aussi bien pour l'entreprise que pour les travailleurs qui la composent. Elle serait un support à l'ensemble des mesures prises par l'organisation pour réguler l'usage des nouvelles technologies ainsi que la conciliation vie privée – vie professionnelle. Parmi les dispositifs pouvant être mis en place pour construire et véhiculer une telle culture au sein de

l'entreprise, nous pourrions citer les chartes d'usage expliquées précédemment dans ce chapitre. En effet, ces chartes d'usage, présentées sous la forme de codes de bonne conduite, peuvent être considérées comme des éléments participant à la construction de la culture d'entreprise, c'est-à-dire à la promotion de normes et de valeurs propres à l'entreprise.

3. Que retenir de ce chapitre?

Dans ce troisième chapitre, nous avons établi les différentes mesures que les organisations pouvaient mettre en place pour réguler leur usage des nouvelles technologies afin de favoriser la conciliation vie privée – vie professionnelle. Le tableau qui suit permet d'avoir une vision globale de ces mesures.

Les mesures pouvant être mises en place par l'organisation	
Garantir un soutien global de la part de l'employeur	Ce soutien peut se marquer par des aménagements divers (garderie, horaire flexible, etc.), par une charte d'usage, par des mesures précises de déconnexion ou encore par la réalisation d'un bilan annuel.
Instaurer la possibilité du télétravail	Le télétravail est possible grâce à l'ubiquité découlant des nouvelles technologies, puisque ces dernières permettent de travailler où et quand on le souhaite. Il est cependant nécessaire de maîtriser le télétravail dans son ensemble pour qu'il soit bénéfique à la conciliation vie privée – vie professionnelle.
Assurer la formation des travailleurs	La formation est nécessaire étant donné la complexité et l'évolution continue des nouvelles technologies. La formation peut avoir trois finalités différentes: former, ajuster ou perfectionner.
Construire une culture d'entreprise	Véhiculer une culture qui prend en compte les implications des nouvelles technologies et qui se soucie d'assurer une conciliation vie privée – vie professionnelle est bénéfique aussi bien pour l'employeur que pour les employés. La culture de l'organisation est un support aux mesures mises en place en son sein.

CHAPITRE 4: MÉTHODOLOGIE

La partie théorique de ce travail, constituée des trois premiers chapitres, nous a permis d'identifier, de définir et de situer les concepts clés nécessaires dans le cadre de la question de recherche précédemment établie: « *Comment les organisations construisent-elles des dispositifs pour réguler l'usage des technologies de l'information et de la communication et favoriser une conciliation vie privée - vie professionnelle et quelles sont les perceptions des travailleurs au regard des dispositifs mis en place?* ». Nous avons, en effet, abordé la conciliation vie privée – vie professionnelle, les nouvelles technologies ainsi que les dispositifs de gestion pouvant être mis en place au sein des organisations dans le cadre de notre problématique.

Avant de réaliser la partie empirique de ce travail, il est important d'énoncer la méthodologie qui va être utilisée. L'objectif de l'empirie est d'établir une analyse concernant la mise en place et les effets des dispositifs relatifs à la conciliation vie privée – vie professionnelle, au travers de la régulation de l'usage des nouvelles technologies. Cette analyse sera à la fois qualitative et quantitative, car nous estimons que l'une et l'autre sont complémentaires et nous permettront toutes deux d'amener des éléments de réponse pertinents au regard de la problématique.

Afin de réaliser cette analyse, la première étape consistera à prendre contact avec des entreprises concernées par la problématique de ce travail. Pour ce faire, nous nous baserons sur un échantillon raisonné, où le choix des entreprises est déterminé sur base de critères préalablement établis et réfléchis (Martin, 2012). Le choix d'utiliser un échantillon raisonné est justifié par le fait que le travail empirique qui devrait être réalisé dans le cas d'un échantillon représentatif est plus conséquent et demanderait plus de moyens que ce qui ne pourrait être consacré au présent travail. Ce travail empirique n'a donc pas une visée représentative, mais a pour objectif de contraster la situation de plusieurs entreprises en fonction de leur contexte et de leurs critères. Plus particulièrement, nous tenterons de contraster la situation d'une entreprise privée avec celle d'une entreprise publique, la situation d'une petite entreprise avec celle d'une grande entreprise et, enfin, la situation d'une entreprise de services avec celle d'une entreprise industrielle. Le choix des contrastes souhaités se base sur une intuition plutôt que sur des éléments provenant de la littérature scientifique. En effet, il paraît intéressant de se pencher sur le contraste existant entre le domaine public et le domaine privé, en regardant, par exemple, si les entreprises publiques sont soumises à des législations spécifiques auxquelles les entreprises privées ne seraient

pas soumises. De plus, le contraste entre les entreprises de services et les entreprises industrielles semble également pertinent en ce sens qu'il pourrait être plus difficile pour les entreprises industrielles de mettre en place des dispositifs de régulation étant donné la présence d'ouvriers qui, contrairement aux employés, ont des horaires et des tâches bien précises à effectuer. Enfin, le contraste entre la petite et la grande entreprise est, lui aussi, intéressant. En effet, intuitivement, nous poserions l'hypothèse qu'il est plus facile de mettre en place des dispositifs de régulation dans une petite entreprise, étant donné le petit nombre d'employés. La partie empirique apportera des éléments de réponses à cette hypothèse.

Une fois le contact établi avec le service des ressources humaines, il sera nécessaire de planifier et de réaliser un entretien semi-directif avec une personne responsable de ce service au sein de chaque entreprise. Cet entretien se réalisera sur la base d'un guide d'entretien (annexe 2), établi préalablement, qui reprendra les thèmes principaux de la problématique qui guide ce travail. Le guide d'entretien est défini comme un « *canevas assez souple [qui] sert de point de repère pour le chercheur et d'aide à la réflexion pour le répondant* » (Hlady Rispal, 2002 : p. 126). Durant cette entrevue, plusieurs thématiques seront abordées, telles que les technologies présentes au sein de l'entreprise, les technologies distribuées aux travailleurs par l'entreprise, les dispositifs mis en place pour réguler l'usage de ces technologies ou encore les moyens mis en place pour favoriser un équilibre vie privée – vie professionnelle. Cet entretien nous permettra donc de cerner les dispositifs mis en place ou non par l'entreprise. Il nous permettra également d'estimer l'ambition des gestionnaires en ressources humaines concernant l'usage des nouvelles technologies et la conciliation vie privée – vie professionnelle.

Une fois les entretiens retranscrits, les données récoltées seront analysées minutieusement, l'objectif étant de prendre de la distance par rapport à l'entretien et de décrypter, mettre en lien et analyser les éléments pertinents de chaque entretien. Pour ce faire, il sera nécessaire de classer les informations récoltées, et ce, à travers une analyse de contenu (annexe 4). Plus spécifiquement, cette analyse de contenu se réalisera sous la forme d'une « *grille heuristique* » (p. 138). Cette grille, divisée en trois colonnes, reprendra trois types d'informations: les thèmes abordés, le discours de la personne interrogée et les analyses du discours, mais également les remarques éventuelles liées aux conditions d'entretien ou aux manières de s'exprimer du protagoniste. Cette analyse dite verticale nous permettra de classer les informations récoltées durant l'entretien en fonction des différents thèmes abordés et prévus par le guide d'entretien. Afin d'établir des liens entre les différents

entretiens réalisés, une analyse dite horizontale sera mise en place. Cette analyse consiste à étudier de manière transversale les informations récoltées dans les différents entretiens. (Hlady Rispal, 2002).

La seconde étape consistera alors à réaliser un questionnaire à distribuer aux travailleurs, ou à une partie des travailleurs, des différentes entreprises investiguées. C'est lors de l'entrevue avec la personne des ressources humaines que l'échantillon de travailleurs concernés sera déterminé; cela peut, notamment, dépendre de la structure et de la taille de l'entreprise. Les questionnaires et leurs items seront établis sur base d'une même grille d'analyse et adaptés à chaque entreprise, en fonction d'éléments récoltés lors de l'entretien. L'objectif de cette deuxième étape est de poser un regard sur le ressenti des travailleurs par rapport aux différents dispositifs mis en place au sein de leur entreprise.

Lors de la création de ce questionnaire, il sera nécessaire de veiller à utiliser des échelles de réponses adéquates. En effet, plusieurs éléments liés aux échelles utilisées sont susceptibles d'impacter les résultats du questionnaire, notamment la désirabilité sociale et la logique d'interprétation normative. La désirabilité sociale renvoie au fait que les individus ont tendance à aller vers des réponses qu'ils pensent être celles que l'on attend d'eux. La logique d'interprétation normative, quant à elle, renvoie au fait que les individus estiment généralement que l'échelle de réponses proposée correspond à la réalité et que, dès lors, la réponse la plus fréquente se trouve au milieu de cette échelle. Il sera donc essentiel d'être vigilant quant aux mots utilisés et à la manière de formuler non seulement les questions, mais également les échelles de réponse. (Marquet, 2014). Le questionnaire, qui aura une visée essentiellement descriptive comprendra des variables quantitatives qui reflèteront des éléments quantifiables, mais également des variables qualitatives qui exprimeront des éléments non quantifiables. (Martin, 2012).

L'objectif étant de cerner le ressenti des travailleurs par rapport aux différents dispositifs mis en place, les questionnaires, construits sur base des entretiens préalablement réalisés, viseront à percevoir la façon dont ces dispositifs sont perçus par les travailleurs. Chaque questionnaire (annexe 5) sera testé par des travailleurs quelconques avant d'être réellement soumis aux travailleurs des entreprises investiguées. Outre le fait qu'il permettra d'évaluer la compréhension, la pertinence et les réponses données aux différentes questions, ce test permettra d'estimer le temps nécessaire aux travailleurs pour y répondre.

Une fois les questionnaires soumis aux travailleurs concernés, il sera nécessaire de traiter l'ensemble des informations collectées. Ainsi, pour chaque entreprise, les réponses aux questionnaires seront rassemblées et analysées en vue d'établir des liens entre certaines de ces réponses. Le traitement des données nous permettra de faire ressortir des pourcentages, en nous basant sur les règles provenant de la statistique descriptive. (Albarello et. al., 2003). La statistique descriptive sera principalement utilisée dans le but d'établir des corrélations entre les différentes variables évaluées dans le questionnaire et préalablement codées. Le traitement des données nous permettra également de construire des graphiques et des tableaux de données. Tandis que les graphiques permettent une « *saisie visuelle quasi immédiate des variations qui caractérisent la distribution* » (p. 131), le tableau a l'avantage d'apporter plus de précision au niveau des données récoltées (Albarello et. al., 2003).

In fine, nous serons capables d'établir des contrastes entre les différentes entreprises concernant les dispositifs mis en place en leur sein mais également d'identifier, pour une partie des entreprises investiguées, les effets de ces dispositifs sur les travailleurs sur base de corrélations établies entre les différentes variables analysées. L'analyse devrait en outre nous permettre d'établir un parallèle entre les éléments issus de la littérature et les informations récoltées lors de l'analyse empirique.

PARTIE PRATIQUE

ANALYSE DES ENTREPRISES INVESTIGUÉES

Les différentes entreprises investiguées dans la cadre de la partie empirique seront analysées et présentées tout au long de cette première section. De plus, pour chacune de ces entreprises, nous décrirons les dispositifs mis en place et, pour une partie d'entre elles, nous analyserons les données récoltées quant au ressenti des travailleurs à l'égard de ces dispositifs.

Comme la section précédente l'expliquait, la partie pratique a un double objectif. Premièrement, l'objectif était d'avoir un échantillon qui nous permettrait, par la suite, d'établir des contrastes entre différents types d'entreprises. Afin d'avoir un échantillon pertinent, nous avons veillé à ce que chaque type d'entreprise soit investiguée au moins deux fois; pour ce faire, un total de 6 entreprises ont été investiguées. Deuxièmement, le but était d'analyser le ressenti et la perception des travailleurs par rapport aux dispositifs mis en place dans les entreprises. À cette fin, il a été expliqué ci-avant que la réalisation de questionnaires permettrait de percevoir les effets des mesures prises par les entreprises sur les travailleurs. Cependant, l'ensemble des entreprises investiguées n'ont pas été soumises à un questionnaire, pour la simple raison que beaucoup ne l'acceptaient pas.

Plusieurs difficultés ont, en effet, été rencontrées lors de la recherche d'entreprises. Parmi les 25 entreprises contactées, 2 ont accepté de nous recevoir et de réaliser un questionnaire, 6 ont accepté de nous recevoir pour un entretien, mais ont refusé de soumettre un questionnaire aux travailleurs et 8 ont refusé en expliquant qu'aucun dispositif n'était mis en place en leur sein. Les autres entreprises ont, quant à elle, refusé de me rencontrer soit par manque de temps, soit en raison de ma volonté à diffuser un questionnaire. Par conséquent, étant donné ces difficultés rencontrées pour trouver des entreprises acceptant de soumettre un questionnaire aux travailleurs, la méthodologie empruntée a été quelque peu adaptée. Dès lors, les questionnaires envoyés dans les 2 entreprises permettront d'apporter des pistes de réflexion quant au ressenti des travailleurs par rapport aux dispositifs mis en place au sein de leur entreprise. L'ensemble des entretiens réalisés apporteront, quant à eux, des informations permettant d'établir les contrastes souhaités et annoncés dans le chapitre précédent.

Cette section s'attelle à décrire les entreprises investiguées, analyser les entretiens, expliciter les différents dispositifs mis en place au sein de ces mêmes entreprises et, pour certaines d'entre elles, poser un regard analytique par rapport au ressenti et aux représentations de travailleurs au regard des dispositifs mis en place. La présentation des entreprises sera, dans cette section, assez brève. Dès lors, l'annexe 1 présente les entreprises de manière plus étendue.

Les entretiens ont été réalisés entre le 7 mars 2017 et le 11 avril 2017 et ont duré entre 30 et 40 minutes. Le guide d'entretien a été amélioré et complété au fur et à mesure de la réalisation des entretiens. Afin de garantir l'anonymat des personnes interrogées, nous leur donnerons des noms fictifs. Les résultats du questionnaire seront, eux aussi, anonymes. Notons que les informations récoltées durant les entretiens ont, de temps à autre, été complétées au moyen de contacts supplémentaires avec les protagonistes, par courriel électronique ou par téléphone.

1. HR Rail

1.1. Présentation de l'entreprise

Les Chemins de fer belges sont constitués de trois entités: la SNCB, Infrabel et HR Rail. Dans le cadre de ce travail, nous nous intéresserons à HR Rail, qui est responsable de l'ensemble du personnel présent dans les trois entités. Tandis que la SNCB est composée d'approximativement 20 000 personnes et Infrabel d'environ 11 000 personnes, nous retrouvons entre 750 et 800 travailleurs chez HR Rail. Plus particulièrement, l'activité d'HR Rail se divise en quatre volets: la carrière des agents, la santé et le bien-être, les différents avantages sociaux ainsi que le dialogue social. (HR Rail, *sd*; Entretien n° 1, réalisé le 21 mars 2017, conseillère commerciale en charge de projets concernant les conditions de travail). Étant donné l'effectif et l'activité de l'entreprise, cette dernière sera considérée comme une grande entreprise de services. En outre, HR Rail possède la caractéristique d'une entreprise publique.

1.2. Dispositifs mis en place au sein d'HR Rail

Les informations présentes dans cette section proviennent de l'entretien réalisé avec Véronique, conseillère commerciale en charge des projets concernant les conditions de travail. Cet entretien, réalisé le 21 mars 2017, s'est déroulé dans les bâtiments de HR Rail, à Bruxelles.

1.2.1. Nouvelles technologies présentes au sein de l'entreprise

Commençons par nous intéresser aux technologies de l'information et de la communication qui sont utilisées et distribuées au sein d'HR Rail. L'ensemble des travailleurs effectuant un travail administratif utilise un ordinateur fixe pour remplir sa mission. Cependant, l'entreprise fournit de plus en plus d'ordinateurs portables à ses travailleurs, notamment en raison du fait qu'ils ont implémenté, il y a peu, une possibilité de télétravail pour certains. À côté de l'utilisation des ordinateurs, fixes ou portables, l'entreprise fournit également des téléphones et des tablettes à une partie des travailleurs seulement, en fonction de la position qu'ils occupent et des besoins du service en question. Les téléphones distribués seront des smartphones pour certains, et des téléphones pour d'autres; à nouveau, cela dépendra de la fonction du travailleur. Lorsque les travailleurs occupent une fonction qui nécessite de consulter régulièrement ses mails, ils auront tendance à recevoir un téléphone de type smartphone. Par contre, lorsque les travailleurs ont simplement besoin de pouvoir être joints à tout moment, ils auront des téléphones n'ayant aucune fonctionnalité spécifique. L'ensemble des technologies distribuées ne pourra être utilisé qu'à des fins professionnelles; tout usage personnel à l'aide de ces technologies est proscrit.

HR Rail fournit à ses travailleurs un accès internet limité, en ce sens qu'ils ont accès aux différents moteurs de recherche, mais que certains sites ont été volontairement bloqués par l'entreprise. Véronique illustre cela en expliquant que le site «Facebook» leur est inaccessible. La raison pour laquelle cet accès est limité est, selon Véronique, de garder les travailleurs concentrés et d'éviter un envahissement de la vie privée sur la vie professionnelle. Véronique explique également que, au vu du nombre de travailleurs présents dans l'entreprise, il est nécessaire de prendre de telles mesures afin de prévenir d'éventuels abus. L'entreprise utilise également un «système VPN» qui permet aux travailleurs de travailler en dehors des lieux de travail.

1.2.2. Dispositifs mis en place au sein de l'entreprise

Penchons-nous à présent sur les mesures prises au sein de HR Rail pour réguler l'usage des nouvelles technologies et favoriser la conciliation vie privée – vie professionnelle des travailleurs.

Tout d'abord, HR Rail a instauré une politique de télétravail ce qui, selon Véronique, est bénéfique à la conciliation vie privée – vie professionnelle des travailleurs. En effet, elle explique que *«on a quand même pas mal d'employés qui viennent un peu des quatre coins*

de Belgique [...] la plupart des employés viennent en train [...] on passe parfois facilement, en tout sur la journée, deux heures et demie, trois heures, trois heures et demie dans les transports [...] c'est clair que ça peut déjà aider à rééquilibrer le côté vie privée » (Entretien n° 1, réalisé le 21 mars 2017, conseillère commerciale en charge de projets concernant les conditions de travail). D'un point de vue pratique, et notamment en raison du fait qu'ils implémentent ce système depuis peu, HR Rail a mis en place un cadre précis au télétravail. Dès lors, les travailleurs peuvent y avoir recours au maximum deux jours par semaine. De plus, dans la mesure du possible, l'entreprise demande à ce que ces jours soient fixés de manière régulière et identique pour les différentes semaines de travail. Chez HR Rail, le responsable direct du travailleur est impliqué dans la décision d'approbation d'une demande de télétravail. Selon Véronique, le risque du télétravail est que le contrôle des travailleurs diminue, dans le sens où le responsable ne peut plus voir ce qu'ils sont en train de faire. Il est dès lors important pour le responsable immédiat d'organiser « *une politique de feedback* », qui permettrait de suivre le travail effectué par les télétravailleurs.

Ensuite, il y a, au sein de l'entreprise, un centre de formation s'intitulant « Train@Rail ». Véronique explique que des formations aux applications informatiques sont actuellement déjà organisées par ce centre de formation. D'une certaine manière, ces formations ont pour objectif de réguler l'usage des technologies. Véronique spécifie que « *au niveau de l'utilisation des smartphones, je ne pense pas qu'on ait une formation là-dessus, mais ça peut être envisagé. Ça, ça serait vraiment à voir avec eux [les travailleurs]. Mais en tout cas, du fait qu'on a un centre de formation interne, on peut effectivement développer pas mal de choses* » (Entretien n° 1, réalisé le 21 mars 2017, conseillère commerciale en charge de projets concernant les conditions de travail).

Enfin, Véronique explique que la majorité des agents travaillant au sein d'HR Rail sont « *en horaire variable* », ce qui signifie que les travailleurs peuvent arriver entre 7 h et 9 h 30 et repartir entre 16 h et 18 h 30. Bien que cette procédure ne soit pas en lien avec l'utilisation des nouvelles technologies, elle pourrait favoriser une conciliation vie privée – vie professionnelle; c'est la raison pour laquelle il paraît important de spécifier cette politique mise en place au sein d'HR Rail dans le cadre de ce travail.

2. De Boeck Supérieur

2.1. Présentation de l'entreprise

Entreprise dans le domaine de l'édition, De Boeck Supérieur est une filiale du Groupe Albin Michel depuis 2015, où elle fait partie du pôle « Education », présent dans les domaines scolaires et universitaires. Une trentaine de personnes travaillent afin de mener à bien la mission de De Boeck Supérieur, parmi lesquelles 23 travaillent en Belgique. Dans le cadre de ce travail, cette entreprise sera considérée comme une petite entreprise de services. (De Boeck, *sd.*; Entretien n° 2, réalisé le 28 mars 2017, directrice marketing et commerciale).

2.2. Dispositifs mis en place au sein de De Boeck Supérieur

Les informations présentes dans cette section proviennent de l'entretien réalisé avec Julie, directrice marketing et commerciale chez De Boeck Supérieur. Cet entretien, réalisé le 28 mars 2017, s'est déroulé dans les bureaux de l'entreprise, à Louvain-la-Neuve.

2.2.1. Nouvelles technologies présentes au sein de l'entreprise

Analysons d'abord les différentes technologies de l'information et de la communication utilisées et distribuées au sein de l'entreprise.

D'une part, les employés travaillent à l'aide d'un ordinateur qui sera soit fixe, soit portable. Dans le passé, l'entreprise avait commencé à équiper les employés d'ordinateurs portables afin de pouvoir mettre en place une politique de travail à domicile. Cependant, suite à un rachat de l'entreprise et à un changement de vision, cette politique de travail à domicile est mise de côté. Actuellement, certains employés possèdent toujours un ordinateur portable, qui est utilisé uniquement comme outil de travail; cela concerne principalement les employés qui doivent régulièrement voyager jusqu'à Paris, où le Groupe Albin Michel se situe. Outre l'utilisation des ordinateurs fixes et portables, certaines personnes utilisent des tablettes, notamment lors de congrès auxquels l'entreprise participe. Dans ce cadre, la tablette est un outil de travail propre à l'évènementiel, en ce sens qu'elle permet d'actualiser directement les informations et de publier des photos en temps réel sur les réseaux sociaux. Enfin, les membres de la direction reçoivent un smartphone, considéré comme un avantage de toute nature plutôt que comme un outil de travail.

D'autre part, l'entreprise offre un libre accès internet aux employés. Julie explique que « *tout le monde doit être branché, c'est [internet] un vrai outil de travail* » (Entretien n° 2, réalisé le 28 mars 2017, directrice marketing et commerciale). En effet, elle précise

qu'internet est essentiel non seulement pour la gestion du site de l'entreprise, mais également pour la gestion des réseaux sociaux. De plus, internet est nécessaire à l'utilisation de plusieurs outils et applications essentiels aux travailleurs pour mener à bien leur mission. Julie estime qu'un tel accès n'engendre pas un risque d'empiètement de la vie privée sur la vie professionnelle. Selon elle, il y a une relation de confiance qui pousse les travailleurs à s'autocensurer et à ne pas abuser de ce libre accès à internet. En outre, il existait auparavant un système de VPN, permettant aux travailleurs de travailler de chez eux. Ce système VPN a été supprimé lors du rachat de la société en 2015, mais De Boeck Supérieur a pour objectif de le réinstaller dans le futur.

2.2.2. Dispositifs mis en place au sein de l'entreprise

Intéressons-nous à présent aux mesures mises en place au sein de De Boeck Supérieur, afin de réguler l'usage des nouvelles technologies et favoriser une conciliation vie privée – vie professionnelle.

Tout d'abord, De Boeck Supérieur a, pendant un temps, permis à ses travailleurs d'exécuter leur tâche de leur domicile, et ce, à raison d'environ une journée par semaine. Bien qu'ils n'appelaient pas ça du « télétravail » ou du « travail à domicile » afin de ne pas devoir prendre certaines dispositions obligatoires en lien avec ces appellations, cela s'en rapprochait. La raison pour laquelle ils n'ont plus, actuellement, de procédure officielle permettant aux employés de travailler de chez eux est qu'ils ont été rachetés par une société française, le Groupe Albin Michel, qui interdit à De Boeck de donner de telles possibilités à ses travailleurs. Cependant, bien qu'il n'existe plus de procédure officielle, De Boeck Supérieur accorde la possibilité d'effectuer du télétravail, de manière exceptionnelle et informelle, à condition d'un cas de force majeure. Par exemple, *« si Belgacom doit passer par exemple, ils disent qu'ils passent dans la matinée, bon ben voilà, là c'est... c'est le genre de truc où on compatit »* (Entretien n° 2, réalisé le 28 mars 2017, directrice marketing et commerciale).

Ensuite, en lien avec ce qui vient d'être expliqué, on retrouve, au sein de De Boeck Supérieur, une certaine flexibilité. Entre autres exemples, Julie explique que si une équipe travaille énormément pendant une certaine période et que, de ce fait, accumule beaucoup d'heures supplémentaires, il est possible que cette équipe se voit accorder la possibilité de récupérer plus d'heures supplémentaires que ce qu'il est normalement prévu par le règlement. Durant l'entretien, Julie insiste sur le fait qu'une relation de confiance est

nécessaire et préalable à ces mesures informelles: *« c'est un peu du donnant-donnant »* (Entretien n° 2, réalisé le 28 mars 2017, directrice marketing et commerciale). En lien avec cette flexibilité, Julie explique également que *« il y a eu un cas où il y avait une fille qui était enceinte, puis malheureusement [...] elle a perdu son bébé, donc elle a demandé un congé à mi-temps pendant deux ans, et ça, ça été accepté [...] c'est un beau cadeau, parce que accorder deux ans directement, c'est vraiment un beau cadeau, ça peut bloquer d'autres aussi [...] Il y a des gens qui ont demandé à travailler à 4/5^{ème}, parce qu'ils ont des petits enfants, et donc ça c'est accordé »* (Entretien n° 2, réalisé le 28 mars 2017, directrice marketing et commerciale). Au vu des différents exemples donnés par Julie et au vu de ses dires durant l'entretien, cette flexibilité est un élément qui peut être perçu comme améliorant la conciliation vie privée – vie professionnelle.

De plus, Julie explique qu'ils ont utilisé des nouvelles technologies afin d'améliorer quelque peu la conciliation vie privée – vie professionnelle de certains travailleurs. En effet, certains employés doivent régulièrement se rendre à Paris, dans les bâtiments du Groupe Albin Michel, ce qui a un effet considérable sur leur conciliation vie privée – vie professionnelle, étant donné la durée de voyage nécessaire pour y arriver. Dès lors, ils ont mis en place un système de visioconférence, qui permet de diminuer le nombre de voyages jusque Paris. Il paraît alors pertinent d'estimer que cette utilisation spécifique des nouvelles technologies permet une amélioration de la conciliation vie privée – vie professionnelle des travailleurs.

Enfin, De Boeck Supérieur a également instauré un système d'heures flottantes, offrant la possibilité aux employés d'arriver entre 7 h 30 et 9 h et de repartir entre 16 h et 18 h. Bien qu'elle n'ait aucun lien avec la régulation de l'usage des nouvelles technologies, il est important de mentionner cette politique au niveau de la conciliation vie privée – vie professionnelle. En effet, selon Julie, ce système est une mesure mise en place par l'entreprise qui permet aux travailleurs d'avoir une meilleure conciliation vie privée – vie professionnelle.

3. Service Public de Wallonie (SPW)

3.1. Présentation de l'entreprise

Le Service Public de Wallonie est une administration qui occupe une place centrale en Région wallonne et qui se décline en différentes directions, transversales et opérationnelles. Cette administration centrale « *apporte son expertise au Gouvernement wallon, l'assiste dans ses missions et met en œuvre ses politiques [...]* [et] *constitue également la première interface entre les institutions régionales et le citoyen* » (Portail de la Wallonie, *sd.*). Le SPW est composé d'approximativement 9 300 agents (Entretien n° 3, réalisé le 06 avril 2017, responsable de différents projets à la direction des ressources humaines). Le SPW possède les caractéristiques d'une grande entreprise publique. Elle sera également considérée comme une entreprise de services.

3.2. Dispositifs mis en place au sein du SPW

Les informations présentes dans cette section proviennent de l'entretien réalisé avec Brigitte, employée au sein de la direction des ressources humaines au Service Public de Wallonie. Cet entretien, réalisé le 06 avril 2017, s'est déroulé à Jambes, dans les bureaux du SPW.

3.2.1. Nouvelles technologies présentes au sein de l'entreprise

Commençons par nous pencher sur les technologies utilisées par les employés pour mener à bien leur mission au sein du Service Public de Wallonie.

D'une part, le SPW met à disposition de l'ensemble de ses employés administratifs un ordinateur fixe. À côté de cela, certains employés reçoivent un ordinateur portable, selon les besoins de leurs fonctions. D'autres technologies, telles qu'un téléphone portable, un smartphone ou une tablette, seront également distribuées à une partie des travailleurs, et ce, dépendamment des fonctions qu'ils occupent. Brigitte nous précise que ces appareils sont fournis uniquement pour un usage professionnel. D'ailleurs, elle explique que si les employés souhaitent utiliser ces technologies à des fins privées, certaines manipulations devront être effectuées: « *pour le téléphone, on doit mettre un «9» devant si on fait des appels privés* » (Entretien n° 3, réalisé le 06 avril 2017, responsable de différents projets à la direction des ressources humaines).

D'autre part, le SPW fournit un accès internet limité à ses employés, en ce sens que certains sites, tels que les réseaux sociaux comme « Facebook », sont interdits et bloqués. Brigitte

explique ce choix en disant: « *J'imagine que c'est pour qu'il n'y ait pas d'abus et que les gens ne passent pas leur temps sur internet, justement pour la vie privée quoi* » (Entretien n° 3, réalisé le 06 avril 2017, responsable de différents projets à la direction des ressources humaines). Au travers de ce qu'ils appellent « le digipass », le SPW donne également la possibilité aux travailleurs d'avoir accès à leurs dossiers et à des informations nécessaires de leur domicile, comme s'ils étaient au bureau.

3.2.2. Dispositifs mis en place au sein de l'entreprise

Arrêtons-nous à présent sur les mesures prises par le SPW pour réguler l'usage des nouvelles technologies et favoriser une conciliation vie privée – vie professionnelle.

Tout d'abord, lors de l'entretien, Brigitte nous explique qu'une procédure de télétravail est mise en place au sein du SPW. Parmi les 9 300 agents travaillant au SPW, Brigitte estime que 1 300 ont recours au télétravail. Cette politique est encadrée par l'« Arrêté du Gouvernement wallon relatif au télétravail » (2011), qui définit la procédure détaillée qui est suivie lorsqu'une requête est introduite par un travailleur, les conditions devant être satisfaites par le travailleur pour pouvoir exercer le télétravail, mais également les droits et obligations des télétravailleurs (Gouvernement wallon, 2011). Cet arrêté considère le télétravail comme « *toute forme d'organisation et/ou de réalisation du travail, utilisant les technologies de l'information, dans laquelle un travail qui peut être réalisé dans les locaux de l'employeur est effectué de façon régulière au domicile du télétravailleur ou en tout autre lieu choisi par lui situé en dehors des locaux de l'employeur, moyennant l'accord de ce dernier* » (Gouvernement wallon, 2011: p. 1). Les tâches à effectuer ainsi que les objectifs à atteindre seront discutés et établis avec le supérieur hiérarchique. Un tableau de bord qui devra être rempli à intervalles réguliers permettra d'estimer si les objectifs fixés ont été atteints. (Gouvernement wallon, 2011). Enfin, Brigitte précise que tous les télétravailleurs doivent, préalablement, suivre une matinée de formation où ils reçoivent des informations concernant, notamment, leurs droits et obligations dans le cadre du télétravail.

Ensuite, Brigitte spécifie, durant l'entretien, que le SPW a pour projet de mettre en place des « *bureaux satellites* », c'est-à-dire qu'il existerait, dans chaque bâtiment du SPW, des bureaux non occupés afin que des travailleurs externes puissent venir s'y installer. Cette alternative au télétravail permet aux travailleurs de retirer certains bénéfices du télétravail, tels que la diminution du temps de trajet, tout en ne travaillant pas de chez soi. Ce travail

mobile, bien que déjà pratiqué de manière officieuse par certains travailleurs, n'est pas encore organisé officiellement au sein du SPW, mais figure parmi les projets que ce dernier entend mettre en place dans le futur.

De plus, Brigitte explique qu'une des caractéristiques du SPW est la flexibilité qui règne en son sein, notamment en raison de certaines dispositions permises par la fonction publique qui permettent, entre autres, des prises de congé si un enfant est malade et des changements de régime de travail en fonction de l'âge des enfants. Selon Brigitte, outre cet aspect que la fonction publique permet, la flexibilité est également garantie et véhiculée par la culture d'entreprise du SPW puisque les agents peuvent généralement prendre leurs congés quand ils le souhaitent et, ainsi, concilier vie privée et vie professionnelle comme ils l'entendent. Cette flexibilité, bien qu'elle n'ait aucun lien avec les nouvelles technologies, est importante à mentionner puisqu'elle favorise une conciliation vie privée – vie professionnelle.

Enfin, le Service Public de Wallonie a instauré un système d'horaires flottants, où les agents peuvent arriver entre 7 h 30 et 9 h 30 et repartir entre 16 h et 18 h 30. Ce système est applicable à la majorité des agents, hormis ceux qui ont un horaire fixe tels que, entre autres exemples, les agents de terrain. À nouveau, bien que cette mesure mise en place par l'entreprise n'ait pas de réel lien avec l'usage des nouvelles technologies, il paraît important de l'indiquer dans ce travail étant donné qu'elle permet d'améliorer la conciliation vie privée – vie professionnelle des agents.

4. GlaxoSmithKline (GSK)

4.1. Présentation de l'entreprise

GSK, ou GlaxoSmithKline, est une entreprise spécialisée dans le domaine pharmaceutique et des soins de santé à l'échelle mondiale et divisée en trois départements principaux: département pharmaceutique, département relatif aux vaccins et département concernant des produits liés au bien-être et à la santé du consommateur (GSK, *sd.*). Elle compte un total de 10 000 travailleurs en son sein. Parmi eux, nous pouvons retrouver des personnes ayant le statut d'ouvrier ainsi que des personnes ayant le statut d'employé. (GSK, *sd.*; Entretien n° 4, réalisé le 11 avril 2017, HR manager). Cette entreprise est donc une grande entreprise active dans le domaine industriel.

4.2. Dispositifs mis en place au sein de GSK

Les informations présentes dans cette section proviennent de l'entretien réalisé avec Laure, HR manager au sein de la société GSK. Cet entretien, réalisé le 13 avril 2017, s'est déroulé à Wavre, dans un bâtiment appartenant à la société GSK.

4.2.1. Nouvelles technologies présentes au sein de l'entreprise

Arrêtons-nous sur les nouvelles technologies mobilisées et fournies par GSK pour mener à bien ses différentes missions.

Tout d'abord, GSK met à disposition un ordinateur portable pour l'ensemble des travailleurs qui en ont besoin pour exécuter la tâche qui leur est confiée. Outre cette technologie distribuée à l'ensemble des employés, GSK fournit la possibilité d'avoir un téléphone de type smartphone à une partie des employés seulement, puisque cela dépendra de la fonction occupée. À cette fin, GSK offre un certain budget, plus ou moins élevé selon la fonction, afin que l'employé puisse s'équiper du smartphone de son choix. Ainsi, si le montant nécessaire à l'acquisition du smartphone souhaité excède le budget mis à disposition de l'employé, ce dernier devra fournir personnellement le montant manquant. Certaines fonctions nécessitent également l'utilisation d'un iPad, ce qui justifie que certains travailleurs en bénéficient.

Ensuite, il existe un réseau interne à la société, « Link », qui permet aux employés de discuter de manière instantanée. Ce réseau permet aux travailleurs d'identifier les collègues qui sont « en ligne » ou « hors ligne » lorsqu'ils ont une question à poser. Cette forme de discussion instantanée permet, selon Laure, d'obtenir une réponse plus rapidement qu'en utilisant le courriel électronique.

Enfin, GSK offre un accès internet à ses travailleurs puisqu'il représente un outil nécessaire à l'exécution de la majorité des tâches effectuées en son sein. Durant l'entretien, Laure confie d'ailleurs que: *« Le but est que l'on utilise internet comme un outil de travail et qu'on n'abuse pas. Et si on constate qu'il y a un abus, on peut effectivement tracer si cette personne a... est allée sur des sites internet qui n'ont rien à voir avec le travail »* (Entretien n° 4, réalisé le 11 avril 2017, HR manager).

4.2.2. Dispositifs mis en place au sein de l'entreprise

Il importe à présent d'identifier les différents dispositifs mis en place au sein de GSK afin de réguler l'usage des nouvelles technologies et favoriser la conciliation vie privée – vie professionnelle de ses travailleurs. Étant donné qu'il existe des statuts ouvriers et des statuts employés au sein de l'entreprise, Laure précise que la majorité des dispositifs mis en place au sein de GSK ne sont pas applicables aux ouvriers. D'ailleurs, seul le dernier dispositif présenté dans ce point est d'application pour les ouvriers.

Tout d'abord, certains départements de la société mettent en place ce qu'ils appellent une « e-mail charter », qui n'est autre qu'une charte d'usage concernant l'utilisation du courriel électronique. Selon Laure, *« il y a des business [...] où on travaille avec cette charte, et il y a des business où ils choisissent de ne pas l'utiliser, parce qu'ils trouvent que ce n'est pas possible d'instaurer ça »* (Entretien n° 4, réalisé le 11 avril 2017, HR manager). L'équipe qui compose le management de chaque département est donc un élément important dans l'application ou la non-application de cette charte puisque *« ce n'est pas instauré dans chaque business, parce que tu dois avoir [...] la motivation de ton leadership team »* (Entretien n° 4, réalisé le 11 avril 2017, HR manager). Cette charte, une fois signée et acceptée par le management, est proposée aux travailleurs. Les travailleurs qui souhaitent participer et respecter les règles présentes dans cette charte doivent alors, à leur tour, apposer leur signature.

Cette charte, une fois signée par le management et les travailleurs qui le souhaitent, impose certaines règles. Entre autres exemples, nous pouvons retrouver des règles telles que ne pas envoyer de mail avant 7 heures du matin et après 7 heures du soir ou encore ne pas envoyer de mail durant le weekend. En outre, la charte demande aux travailleurs d'être certains que le mail soit l'outil adéquat: *« est-ce qu'il ne vaut pas mieux aller voir la personne, prendre le téléphone, organiser un meeting [...] ? »* (Entretien n° 4, réalisé le 11 avril 2017, HR manager). Cette charte mentionne également le fait qu'il est important de réfléchir aux destinataires de notre mail. De plus, elle ajoute que *« si vous êtes mis en copie, ça veut dire que vous recevez le mail comme information, mais ça ne veut pas dire que tu dois prendre l'action »* (Entretien n° 4, réalisé le 11 avril 2017, HR manager). Enfin, Laure explique que la charte contient des conseils concernant le contenu des mails, en précisant, par exemple, qu'il est préférable d'écrire sous forme de « bullet points » plutôt que sous forme de longues phrases.

Ensuite, GSK met en place une politique de télétravail. Les travailleurs y ayant recours le font sur une base volontaire et doivent, préalablement, recevoir l'accord de leur hiérarchie. Seuls les travailleurs ayant des tâches administratives à exécuter dans le cadre de leur fonction pourront avoir recours au télétravail. Plus précisément, l'impact positif du télétravail sur GSK doit être avéré, les raisons poussant le travailleur à avoir recours au télétravail doivent être justifiées et acceptées par GSK et, enfin, la pratique du télétravail doit être compatible avec la fonction du travailleur demandeur. Si la requête de télétravail est acceptée par la hiérarchie, le travailleur aura alors la permission d'y avoir recours à raison d'une journée par semaine. Dans la mesure du possible, et dans un souci d'organisation, la journée de télétravail sera fixée et pourra, exceptionnellement et pour des raisons professionnelles, être modifiée par la hiérarchie. (GSK, 2012 ; Entretien n° 4, réalisé le 11 avril 2017, HR manager). Durant l'entretien, Laure exprime également la possibilité, au sein de GSK, d'avoir *« un contrat «télétravail» où tu travailles de chez toi 5 jours semaine. Ça reste une exception, c'est pour certaines fonctions, ce sont surtout pour des gens qui travaillent au niveau international et qui sont en Belgique et qui ont des équipes partout dans le monde, et donc ça ne sert à rien que cette personne se déplace jusqu'à Wavre »* (Entretien n° 4, réalisé le 11 avril 2017, HR manager).

Outre ces deux premiers dispositifs permettant de réguler l'usage des nouvelles technologies et, ainsi, de favoriser une conciliation vie privée – vie professionnelle, Laure estime que la culture véhiculée au sein de GSK veille à la conciliation vie privée – vie professionnelle de ses travailleurs. En effet, par différentes actions, GSK entend faire régulièrement passer des messages aux travailleurs afin de leur faire prendre conscience de l'importance qu'a leur équilibre vie privée – vie professionnelle. D'ailleurs, Laure explique que *« GSK fait beaucoup d'efforts pour justement travailler sur le « mindset » des gens, sur l'esprit des gens, que c'est important d'arrêter, de prendre un bon break, euh... d'utiliser ses jours de congé pour retrouver son énergie, et donc, on travaille, on donne beaucoup de messages autour de ça »* (Entretien n° 4, réalisé le 11 avril 2017, HR manager).

De plus, GSK met à disposition des travailleurs la possibilité de travailler avec des horaires flexibles. Dès lors, les travailleurs, qui doivent prêter 40 heures sur la semaine, peuvent arriver entre 7 h et 9 h, ou entre 7 h 30 et 9 h, et repartir entre 16 h et 17 h 30, ou entre 16 h 30 et 17 h 15, en fonction du régime qui leur est accordé. Cette flexibilité offerte aux employés est, selon Laure, un dispositif qui favorise la conciliation vie privée – vie

professionnelle des travailleurs puisque cela permet, entre autres, de diminuer leur niveau de stress.

Enfin, GSK organise des formations relatives à la conciliation vie privée – vie professionnelle et mises à disposition de tous, c'est-à-dire aussi bien des cadres et des employés que des ouvriers. Laure explique d'ailleurs qu'ils se préoccupent de cela au sein de GSK et qu'ils essayent « *de donner des cours autour de tout ce qui est trouver son équilibre, comment augmenter sa résilience, comment gérer le stress, comment se ressourcer, comment se nourrir. On a un projet « moove at GSK » on où dit que... qu'il faut bouger pour rester en forme. Euh... allez, on a plein d'initiatives autour du bien-être. [...] ce sont des formations, des trainings ou des workshops autour de ça* » (Entretien n° 4, réalisé le 11 avril 2017, HR manager).

Bien que les trois derniers dispositifs expliqués n'aient pas un lien concret avec l'utilisation des nouvelles technologies, il paraissait néanmoins important de les spécifier étant donné qu'ils visent à favoriser la conciliation vie privée – vie professionnelle des travailleurs.

5. Vitrociset Belgium

5.1. Présentation de l'entreprise

Vitrociset Belgium est une entreprise privée qui travaille dans le domaine de l'espace et des télécommunications. Cette structure belge fait partie d'une entreprise internationale, dont la maison-mère se situe en Italie. Vitrociset Belgium est responsable de près de 125 travailleurs, situés dans plusieurs pays européens, dont les Pays-Bas, l'Allemagne, la France, l'Espagne et la Belgique. Néanmoins, dans le cadre de ce travail, nous ne tiendrons compte que des 25 travailleurs exécutant leur fonction en Belgique. Dès lors, cette entreprise de services sera considérée comme une entreprise de petite taille. (Vitrociset Belgium, *sd.*; Entretien n° 5, réalisé le 7 mars 2017, responsable des ressources humaines).

5.2. Dispositifs mis en place au sein de Vitrociset

Les informations présentes dans cette section proviennent de l'entretien réalisé avec Aurélie, responsable des ressources humaines de Vitrociset Belgium. Cet entretien, réalisé le 7 mars 2017, s'est déroulé dans les bureaux de Vitrociset Belgium, à Transinne.

5.2.1. Nouvelles technologies présentes au sein de l'entreprise

Avant d'aborder les mesures mises en place par l'entreprise afin de réguler l'usage des nouvelles technologies et favoriser l'équilibre vie privée – vie professionnelle, il importe de s'intéresser aux nouvelles technologies présentes dans l'entreprise.

D'une part, les employés utilisent des nouvelles technologies pour mener à bien leur mission, comme des ordinateurs, fixes ou portables, des téléphones ou encore des instruments plus spécifiques, indispensables à la réalisation de leur projet. Les technologies nécessaires à la réalisation de leur mission sont fournies par l'entreprise, et ce, pour un usage uniquement professionnel. Étant donné que ces technologies sont fournies pour un usage professionnel et qu'elles ne constituent donc pas un avantage de toute nature, elles seront distribuées aux travailleurs en fonction de leurs besoins professionnels.

D'autre part, Vitrociset Belgium laisse à ses employés un libre accès à internet. Selon Aurélie, responsable des ressources humaines, *« l'idée c'était de laisser le choix aux travailleurs de pouvoir se déconnecter [...] du monde professionnel. Si il veut aller sur Facebook 5 à 10 minutes sur la journée, pendant le temps de midi, etc. ou faire une pause »* (Entretien n° 5, réalisé le 7 mars 2017, responsable des ressources humaines). Selon elle, la raison pour laquelle un tel accès à internet n'aura pas d'effet négatif sur la qualité de travail des employés est que Vitrociset Belgium est une petite structure et que, dès lors, un abus serait rapidement repérable.

5.2.2. Dispositifs mis en place au sein de l'entreprise

Concentrons-nous à présent sur les mesures mises en place au sein de Vitrociset, afin de réguler l'usage des nouvelles technologies et favoriser une conciliation vie privée – vie professionnelle. Durant l'entretien, Aurélie explique que le management répond généralement positivement aux demandes des employés. Bien qu'il n'existe pas de procédure générale applicable à l'ensemble des travailleurs au sein de Vitrociset Belgium, le management analysera les différentes demandes des employés de manière individuelle. En effet, Aurélie précise que *« c'est au cas par cas »* (Entretien n° 5, réalisé le 7 mars 2017, responsable des ressources humaines). Dans ce cadre, Aurélie insiste sur la relation de confiance qui doit se construire entre l'employeur et ses employés. Elle déclare d'ailleurs: *« je pense que c'est un peu du donnant-donnant. C'est une relation de confiance entre les deux, même s'il n'y a pas vraiment de procédures bien établies. »* (Entretien n° 5, réalisé le 7 mars 2017, responsable des ressources humaines). Cette relation de confiance qui est

instaurée chez Vitrociset Belgium est, selon Aurélie, la base sur laquelle certaines mesures pourront être prises individuellement.

Notamment, le management acceptera qu'un employé ait occasionnellement recours au télétravail. D'ailleurs, Aurélie explique que le télétravail est « *déjà fait de manière informelle et non usuelle au sein de la société* » (Entretien n° 5, réalisé le 7 mars 2017, responsable des ressources humaines). Le télétravail peut donc être mis en place dans certaines situations, et ce, à la condition que cela soit possible au regard de la fonction occupée par le travailleur concerné. Par exemple, Aurélie explique qu'une personne ayant pour fonction la maintenance informatique pourra, de temps à autre, travailler de chez elle. Pour donner un autre exemple, Aurélie parle d'employés qui, dans le cadre de leur fonction, ont des tâches administratives à exécuter. Dans ce cas, et s'ils en font la demande, ils pourraient se voir accorder la possibilité de faire du télétravail.

Une des caractéristiques de Vitrociset Belgium est qu'elle est une société qui permet beaucoup de flexibilité, particulièrement au niveau de la prise de congé. En effet, « *il n'y a pas de procédures super strictes. À partir du moment où le manager est d'accord, le papier est signé et voilà. On ne doit pas prévenir trois, quatre jours à l'avance. Ou pour les absences de plus d'une semaine, ça ne doit pas être prévu au début d'année comme on le fait parfois ailleurs. Donc pour tout ça, c'est assez... c'est très flexible* » (Entretien n° 5, réalisé le 7 mars 2017, responsable des ressources humaines). Cette flexibilité se remarque également par le fait que Vitrociset offre la possibilité à ses travailleurs d'arriver entre 8 h et 9 h et de repartir entre 16 h 45 et 17 h 45, bien que cela ne soit pas prévu dans les règlements officiels de la société. La flexibilité présente au sein de Vitrociset est un élément qui peut être perçu comme quelque chose permettant d'aider les travailleurs à concilier leur vie privée avec leur vie professionnelle. En effet, c'est une manière, pour l'employeur, de marquer son soutien aux travailleurs en termes de conciliation vie privée – vie professionnelle.

5.3. Ressenti des travailleurs

Afin d'analyser le ressenti des travailleurs quant aux dispositifs mis en place au sein de Vitrociset, un questionnaire a été envoyé à l'ensemble des employés travaillant au sein de l'établissement belge. Dans cette partie, nous expliquerons, analyserons et interpréterons les résultats les plus pertinents au regard de la problématique. Des graphiques jugés intéressants et des tableaux de données résultants de l'analyse des questionnaires se trouveront en annexe (6.1.).

Nous avons reçu 16 réponses sur un total de 25 employés contactés, ce qui représente un taux de réponse de 64 %.

	Moins de 25 ans	25 à 35 ans	35 à 45 ans	45 à 55 ans	Plus de 55 ans	Total
Hommes	0	7	1	2	1	11
Femmes	0	4	0	1	0	5
Total	0	11	1	3	1	16

Parmi les répondants, nous retrouvons un total de 11 hommes et de 5 femmes, dont la majorité représente la tranche d'âge 25 – 35 ans. De plus, du point de vue de la fonction occupée par les répondants, les travailleurs sont, pour la plupart, des employés ayant majoritairement le statut d'ingénieur. Outre ces fonctions, un directeur ainsi que trois managers ont également participé à ce questionnaire.

La majorité de cet échantillon (43,8 %) est en emploi chez Vitrociset depuis 1 à 5 ans. La deuxième catégorie des employés les plus représentés du point de vue du temps de carrière dans l'échantillon de répondants (25 %) est celle qui travaille dans la société depuis 5 à 10 ans. Si l'on croise la variable « temps de carrière » avec celle des « technologies fournies par l'employeur », les résultats ne montrent pas de réel lien entre le fait d'être en emploi dans l'entreprise depuis un certain nombre d'années et le fait de recevoir des technologies de la part de l'employeur. Dès lors, cela semble confirmer les dires d'Aurélie, responsable des ressources humaines chez Vitrociset, selon lesquels les technologies sont fournies selon les besoins de la fonction occupée par le travailleur. D'ailleurs, si l'on croise la variable qui concerne les « technologies fournies par l'employeur » avec celle concernant la fonction, et surtout, le niveau de fonction, on peut remarquer que l'ensemble des répondants ayant la fonction de directeur ou de manager reçoivent des smartphones, ce qui

n'est pas le cas de tous les employés. Cela permet donc d'établir un lien éventuel entre les besoins de la fonction, le niveau de responsabilités et les technologies distribuées par l'employeur.

Comme les graphiques en annexe le montrent, l'ensemble des travailleurs répondants possèdent personnellement une ou plusieurs technologies. D'un point de vue personnel, le smartphone et l'ordinateur portable sont les technologies qui sont les plus utilisées puisque 81,3 % des répondants affirment les mobiliser. D'un point de vue professionnel, la nouvelle technologie la plus utilisée est l'ordinateur portable, pour 81,3 % des répondants. Les répondants utilisent majoritairement ces technologies à raison de plusieurs fois par jour d'un point de vue personnel. D'un point de vue professionnel, les répondants utilisent ces technologies à raison de plusieurs fois par jour pour une moitié et de plusieurs fois par heure pour l'autre moitié. Cela montre donc que les nouvelles technologies sont, comme la littérature l'affirme, prégnantes dans le domaine professionnel et, plus particulièrement, dans cette entreprise.

Si nous nous intéressons à l'équilibre vie privée – vie professionnelle des travailleurs répondants, nous pouvons remarquer que 43,8 % affirment que les TIC ont un effet positif sur leur équilibre vie privée – vie professionnelle, tandis que 37,5 % d'entre eux estiment que les nouvelles technologies ont un effet à la fois positif et négatif sur leur équilibre. De surcroît, seulement un des répondants estime que les nouvelles technologies impactent négativement la conciliation vie privée – vie professionnelle alors que deux individus pensent que les TIC n'ont aucun effet sur cette conciliation. Ces résultats ne semblent donc pas montrer une tendance claire concernant l'effet des nouvelles technologies sur l'équilibre vie privée – vie professionnelle, ce qui nous pousse à confirmer les éléments évoqués dans la partie théorique de ce travail: ce serait l'usage qui est fait de ces technologies plutôt que les technologies en elles-mêmes qui aurait un effet sur la conciliation vie privée – vie professionnelle des individus.

Si l'on s'attelle à croiser la variable concernant la satisfaction de l'équilibre vie privée – vie professionnelle avec les variables concernant la fréquence d'utilisation des technologies à des fins privées ou à des fins professionnelles lorsque l'on est respectivement au boulot ou à la maison, nous n'obtenons pas de réel lien entre ces variables. En effet, si l'on regarde le tableau en annexe, nous pouvons voir que les individus qui disent ne pas être satisfaits de leur conciliation vie privée – vie professionnelle utilisent tous plusieurs fois par semaine les technologies de l'information et de la communication à des fins privées lorsqu'ils sont

au boulot et à des fins professionnelles lorsqu'ils sont à la maison. Cependant, à côté de cela, parmi les individus qui sont satisfaits de leur équilibre vie privée – vie professionnelle, nous pouvons identifier le fait qu'environ un tiers des répondants composant l'échantillon utilise également plusieurs fois par semaine les nouvelles technologies, que ce soit à des fins privées ou professionnelles lorsqu'ils sont au travail ou à la maison. Ces résultats induisent donc de conclure en disant que la fréquence d'utilisation privée ou professionnelle des nouvelles technologies lorsque les travailleurs sont au travail ou à la maison est susceptible d'influencer l'équilibre vie privée – vie professionnelle des travailleurs. Nous ne pouvons cependant établir de lien direct entre les deux variables étant donné qu'une utilisation des technologies à des fins privées ou professionnelles au travail ou à la maison n'induit pas nécessairement une insatisfaction de l'équilibre vie privée – vie professionnelle.

En lien avec les constats qui viennent d'être faits, il est intéressant de voir que la majorité des répondants, à savoir 68,8 %, estime que le fait de travailler à la maison impacte la qualité de leur vie privée. Or, d'une part, seulement 18,8 % d'entre eux disent ne pas être satisfaits de leur équilibre vie privée – vie professionnelle et, d'autre part, seuls 18,8 % des répondants affirment ne jamais utiliser de nouvelles technologies à des fins professionnelles une fois qu'ils sont à la maison. Cela signifie que malgré le fait que les individus estiment qu'une utilisation professionnelle des TIC lorsqu'ils sont à la maison affecte la qualité de leur vie privée, les individus qui attestent travailler à la maison ne sont pas tous insatisfaits de leur équilibre vie privée – vie professionnelle.

Toujours en lien avec la conciliation vie privée – vie professionnelle, il est intéressant de noter que, parmi les répondants qui ne sont pas satisfaits de leur équilibre vie privée – vie professionnelle, tous ont installé une application leur permettant de consulter leurs mails professionnels en tout temps. Cela ne signifie pas que le fait d'installer une telle application engendre nécessairement un déséquilibre vie privée – vie professionnelle. En effet, parmi les répondants satisfaits de leur équilibre vie privée – vie professionnelle, 18,8 % ont également installé cette application. Cependant, nous pourrions considérer, au vu de ces résultats, qu'installer une telle application peut être un facteur susceptible d'entraver la conciliation vie privée – vie professionnelle.

Si l'on se penche sur le lien existant entre la satisfaction de l'équilibre vie privée – vie professionnelle et le fait de travailler durant les périodes de congé, les résultats nous montrent qu'aucun des travailleurs insatisfaits de cet équilibre affirme ne jamais travailler en période de congé contre près de la moitié des travailleurs satisfaits. Ces résultats ne nous

permettent pour autant pas d'établir un lien clair entre ces deux variables, car l'analyse nous montre aussi que les travailleurs insatisfaits ne travaillent pas au-delà de plusieurs fois par semaine, tandis qu'un des répondants satisfaits (7,7%) affirme travailler tous les jours lorsqu'il est en congé. Dès lors, nous pourrions conclure que, bien que la corrélation ne soit pas établie, travailler en période de congé est un facteur pouvant influencer l'équilibre vie privée – vie professionnelle de certains travailleurs.

Si l'on croise la satisfaction de l'équilibre vie privée – vie professionnelle avec le fait que les individus utilisent des appareils identiques ou différents pour le privé et pour le professionnel, il est intéressant de voir que la majorité des individus satisfaits de leur équilibre utilisent les mêmes appareils pour les deux sphères (53,8 %) tandis que la majorité des individus insatisfaits utilisent des appareils différents (66,7 %). Le fait de posséder des appareils identiques ou différents ne semble donc pas être corrélé avec la satisfaction de l'équilibre vie privée – vie professionnelle des travailleurs de Vitrociset Belgium.

Penchons-nous à présent sur l'entreprise ainsi que sur les dispositifs mis en place en son sein. Si l'on s'intéresse aux pratiques de télétravail, il importe de rappeler que Vitrociset Belgium ne met aucune procédure en place de manière officielle. Cependant, de manière individuelle et occasionnelle, le télétravail pourrait être accordé au travailleur. D'ailleurs, un travailleur explique dans sa réponse que le télétravail peut seulement être pratiqué pour des raisons exceptionnelles. Parmi les répondants, 31,3 % ont déjà eu recours au télétravail au cours de leur carrière au sein de Vitrociset Belgium. L'ensemble des répondants pratiquant le télétravail utilisent à cette fin des technologies, dont un ordinateur portable, une connexion internet ainsi qu'un système VPN permettant une connexion à distance aux serveurs de l'entreprise. Ces répondants expriment également les raisons pour lesquelles ils ont déjà déposé une requête de télétravail au management, parmi lesquelles on retrouve la possibilité de travailler dans un environnement calme, de s'organiser plus facilement, de pouvoir se concentrer plus facilement sans être dérangé. Un répondant explique également que le télétravail peut être une alternative possible en cas de maladie.

À nouveau parmi les travailleurs ayant déjà pratiqué le télétravail au sein de Vitrociset, les analyses des questionnaires montrent que la majorité n'est pas satisfaite des conditions offertes; tous justifient cela en expliquant qu'il n'existe aucune procédure officielle et qu'ils souhaiteraient avoir la possibilité d'effectuer du télétravail de manière officielle. Cette tendance concorde avec le fait que 78,6 % des personnes qui se sont exprimées sur leur volonté à pratiquer le télétravail expliquent qu'elles apprécieraient d'avoir l'opportunité de

le faire. Parmi les répondants ne voulant pas avoir recours au télétravail, un travailleur explique que, selon lui, les relations humaines sont fondamentales pour le bon fonctionnement de son travail. Tandis que 50 % des employés estiment que le télétravail impacte positivement la conciliation vie privée – vie professionnelle, 12,5 % d'entre eux pensent qu'il aura un effet négatif sur cette conciliation. Outre ces deux extrêmes, 37,5 % des répondants expriment leur avis selon lequel le télétravail aurait à la fois un effet positif et négatif sur la conciliation vie privée – vie professionnelle.

En outre, l'entretien réalisé avec Aurélie nous a appris que l'entreprise met à disposition de ses travailleurs un accès internet « illimité » dans le sens où l'entreprise n'interdit pas l'accès à certains sites. De manière générale, le ressenti des travailleurs par rapport à cette mesure est plutôt positif étant donné que l'ensemble des répondants est soit modérément satisfait (43,8 %), soit très satisfait (37,5 %), soit extrêmement satisfait (18,8 %). Selon la majorité des travailleurs, cet accès illimité a une influence positive (50 %) sur la conciliation vie privée – vie professionnelle. Seul un répondant estime que l'effet de cet accès est négatif, tandis que les autres (43,8 %) pensent que cela n'a pas d'effet particulier sur la conciliation vie privée – vie professionnelle.

De plus, les résultats indiquent que 62,5 % des répondants estiment que la culture d'entreprise prônée au sein de Vitrociset ne favorise pas la conciliation vie privée – vie professionnelle des travailleurs. Un travailleur s'exprime notamment en expliquant que, selon lui, Vitrociset a pour principal objectif de travailler pour faire du profit. Or, dans la partie théorique de ce travail, nous avons découvert que la culture d'entreprise jouait un rôle important dans le cadre de cette problématique et pouvait, notamment, servir de socle aux mesures prises par l'entreprise. Lors de l'entretien réalisé avec Aurélie, cette dernière affirme qu'il n'y a, aujourd'hui, aucune culture d'entreprise particulière véhiculée au sein de Vitrociset Belgium, mais que cela fait partie des projets en cours. En effet, l'entreprise souhaiterait développer une culture commune à l'ensemble des structures faisant partie intégrante de cette société internationale.

Ensuite, le chapitre trois du présent travail nous a appris que l'entreprise pouvait mettre en place des formations afin d'aider les travailleurs à utiliser les nouvelles technologies de manière optimale et, par ce biais, favoriser leur conciliation vie privée – vie professionnelle. Lorsque l'on s'intéresse au ressenti des travailleurs quant à la mise en place éventuelle d'une telle mesure, nous pouvons remarquer que 62,5 % des répondants estiment que ces formations pourraient être efficaces pour leur conciliation vie privée – vie professionnelle.

Enfin, si l'on s'intéresse aux attentes des employés vis-à-vis de l'entreprise, nous pouvons remarquer que 25 % des répondants souhaiteraient que l'entreprise prenne des mesures supplémentaires. Par exemple, les répondants expliquent qu'ils souhaiteraient que l'entreprise accepte de payer les heures supplémentaires durant la semaine, s'engage à ne pas contacter et mobiliser les travailleurs durant le weekend, les jours fériés ou les vacances et, enfin, qu'elle mette à disposition des travailleurs des outils plus efficaces. Parmi les trois répondants souhaitant cela, deux se disent insatisfaits de leur équilibre vie privée – vie professionnelle. En outre, les employés ayant déjà fait des demandes à l'entreprise affirment que leur demande a été considérée et acceptée par l'employeur, ce qui illustre la flexibilité du management vis-à-vis des requêtes déposées par les employés mentionnée par Aurélie lors de l'entretien.

L'objectif de ce questionnaire était d'analyser les représentations des travailleurs par rapport à ce qui est mis en place au sein de Vitrociset Belgium concernant la régulation de l'usage des nouvelles technologies et la conciliation vie privée – vie professionnelle. Pour conclure ce point, nous pouvons remarquer que le ressenti des travailleurs n'est ni entièrement positif, ni entièrement négatif. D'une part, la majorité des travailleurs estime que la culture d'entreprise n'est pas favorable à la conciliation vie privée – vie professionnelle. Les travailleurs souhaiteraient également, pour la plupart, avoir la possibilité de pratiquer le télétravail de manière officielle et non pas seulement officieuse comme c'est le cas actuellement. D'autre part, les travailleurs sont majoritairement satisfaits de leur équilibre vie privée – vie professionnelle et ne souhaitent pas spécialement que l'entreprise mette en place des mesures supplémentaires concernant leur usage des nouvelles technologies et leur conciliation vie privée – vie professionnelle. Plus particulièrement, les travailleurs ayant déjà déposé des requêtes au management expliquent que celles-ci ont été prises en compte et acceptées par le management.

Suite à l'analyse de ces résultats et aux différentes recherches scientifiques réalisées et exposées dans la partie théorique de ce travail, plusieurs conseils pourraient être adressés à l'entreprise. Si cela est envisageable par la maison-mère qui se trouve en Italie, il pourrait être intéressant de mettre en place des procédures officielles au niveau du télétravail. De manière plus interne, il pourrait être efficace de mettre en place des formations relatives à l'usage des nouvelles technologies et à la conciliation vie privée – vie professionnelle ainsi que de véhiculer une culture d'entreprise allant dans le sens d'un usage optimal des nouvelles technologies et d'une conciliation vie privée – vie professionnelle. Par exemple,

dans l'objectif de véhiculer une telle culture, l'entreprise pourrait envisager de mettre en place une « charte d'usage » comme Klein et Ratier (2012) et Sauvajol-Rialland (2013) l'expliquent. Dans cette charte, nous pourrions retrouver, entre autres exemples, des dispositions au travers desquelles employeur et employés s'engageraient à ne pas se contacter dans le cadre du travail pendant les congés, les weekends ou après une telle heure d'une journée de travail et ce, que ce soit par téléphone ou par voie électronique. Comme cela est expliqué ci-avant, une telle charte est mise en place au sein de l'entreprise GSK.

6. ASCO

6.1. Présentation de l'entreprise

ASCO Industries est une grande entreprise industrielle, privée et située en Belgique, au Canada, aux États-Unis et en Allemagne. En Belgique, nous pouvons retrouver un total d'environ mille travailleurs, parmi lesquels nous identifions approximativement 500 travailleurs employés et 500 travailleurs ouvriers. Dans le domaine aérospatial, ASCO Industries s'attelle à produire de multiples pièces pour les avions. (Asco Industries, *sd.*; entretien n° 6, réalisé le 13 mars 2017, directrice des ressources humaines).

6.2. Dispositifs mis en place au sein d'ASCO

Les informations présentes dans cette section proviennent de l'entretien réalisé avec Gaby, directrice des ressources humaines d'ASCO Industries. Cet entretien, réalisé le 13 mars 2017, s'est déroulé dans les bâtiments d'ASCO Industries, à Zaventem.

6.2.1. Nouvelles technologies présentes au sein de l'entreprise

Commençons par énoncer les différentes technologies utilisées et distribuées au sein d'ASCO. Afin de mener à bien leur mission, les travailleurs utilisent principalement un ordinateur. Dans la plupart des cas, l'ordinateur mis à disposition des travailleurs est fixe. Cependant, lorsque la fonction l'exige, l'entreprise fournira également un ordinateur portable. Par exemple, les personnes qui occupent une fonction nécessitant beaucoup de voyages recevront, généralement, un ordinateur portable. Outre cet outil, l'entreprise fournit également des téléphones, smartphones ou non, à certains travailleurs, dépendamment de la fonction qu'ils occupent. Durant l'entretien, Gaby explique que *« dépendamment de la fonction, tu reçois un certain type de GSM [...] Donc la direction, reçoit des Iphones, avec des abonnements de subscriptions avec datas nationales et internationales. Puis il y a toute une série de fonctions qui reçoivent un smartphone avec*

un abonnement datas nationales. Puis il y en a qui reçoivent un GSM, juste un GSM, pas de smartphone, avec donc une subscription voice » (Entretien n° 6, réalisé le 13 mars 2017, directrice des ressources humaines).

Chez ASCO Industries, les travailleurs ont un accès limité à internet, ce qui signifie que l'accès à certains sites est bloqué. La raison de cette limitation est que, selon le management, les travailleurs n'ont pas besoin de se rendre sur ces sites durant les heures de travail. Cependant, selon Gaby, il faudrait réfléchir à débloquer l'accès à ces sites; elle le justifie de la manière suivante: *« tous les gens ont de toute façon leur propre GSM où il y a aussi une grande partie qui ont un smartphone avec accès aux datas »* (Entretien n° 6, réalisé le 13 mars 2017, directrice des ressources humaines). Étant donné la facilité d'accès à internet par l'utilisation des smartphones et étant donné le nombre important de travailleurs qui possèdent un smartphone, Gaby estime que le risque d'un envahissement de la vie privée dans la vie professionnelle existe déjà. Dès lors, permettre un accès internet illimité aux travailleurs n'influencerait pas le risque d'un tel envahissement.

6.2.2. Dispositifs mis en place au sein de l'entreprise

Abordons maintenant les dispositifs instaurés par l'entreprise afin de réguler l'usage des nouvelles technologies et favoriser l'équilibre vie privée – vie professionnelle de ses travailleurs. Avant d'expliquer les différentes mesures mises en place, il est important de spécifier qu'il existe deux types de profils de travailleurs au sein d'ASCO puisque nous y retrouvons à la fois des employés et des ouvriers. Selon Gaby, il est plus difficile de mettre en place de tels dispositifs pour les ouvriers, étant donné la nature de leur fonction.

D'abord, ASCO a mis en place un régime de télétravail, disponible pour ses employés. Dans cette entreprise, le télétravail est accordé sur base d'une liste de fonctions préétablie par le management, en collaboration avec les chefs de service. Gaby précise que *« si tu as une fonction où tu dois gérer une équipe ou une fonction vraiment du terrain, ben il est presque impossible de faire ça de la maison. Mais par contre, si tu travailles la plupart de ton temps derrière ton ordinateur, à un bureau, ben là je pense qu'il est certainement possible de mettre en place le télétravail »* (Entretien n° 6, réalisé le 13 mars 2017, directrice des ressources humaines). Les employés qui souhaitent pratiquer le télétravail doivent en faire la demande à leur manager qui devra donner son accord. En effet, selon Gaby, la capacité à avoir recours au télétravail est également fonction de la personnalité des travailleurs; c'est la raison pour laquelle, au sein d'ASCO, la demande d'un travailleur

doit être approuvée par son manager direct, qui est le mieux placé pour déterminer la capacité ou non du travailleur à effectuer du télétravail. Parmi les fonctions pouvant avoir recours au télétravail, certaines ont l'autorisation de le faire 10 jours par an, d'autres 25 jours par an et ce, pour au maximum un jour ou, s'ils le souhaitent, deux demi-jours par semaine. Dans le cadre du télétravail, l'entreprise fonctionne sur base d'un management orienté vers les résultats, en ce sens que *« les managers doivent surtout manager et gérer les résultats et non la manière avec laquelle le résultat a été obtenu »* (Entretien n° 6, réalisé le 13 mars 2017, directrice des ressources humaines).

Ensuite, ASCO a instauré un système d'heures flottantes, *« c'est-à-dire que les gens ne doivent plus arriver à 8 h pile ou à 8 h 30, mais [ils peuvent] arriver entre 6 h 30 et 9 h 30 le matin, et donc même chose pour partir le soir. Ils ont également le droit d'accumuler un certain nombre d'heures qu'ils peuvent prendre par après, en termes de récupération, ce qui est aussi un nouveau système »* (Entretien n° 6, réalisé le 13 mars 2017, directrice des ressources humaines). Bien que cette politique n'ait aucun lien avec l'usage des nouvelles technologies, il paraît essentiel de le mentionner dans le cadre de ce travail. En effet, elle favoriserait, selon Gaby, une conciliation vie privée – vie professionnelle. À nouveau, cette mesure est uniquement applicable aux employés. Les ouvriers, quant à eux, sont soumis à des horaires précis: *« les équipes de production travaillent [...] de 6 h à 2 h, de 2 h à 10 h ou de 10 h à 6 h »* (Entretien n° 6, réalisé le 13 mars 2017, directrice des ressources humaines).

Outre ces deux mesures principales, Gaby explique que, tous les trois mois, un management meeting est organisé au sein de l'entreprise et, lors de ces réunions, ASCO invite régulièrement un orateur. Plusieurs orateurs sont déjà venus exposer une présentation au sein d'ASCO, dont un orateur spécialiste dans *« l'e-mail policy »* (Entretien n° 6, réalisé le 13 mars 2017, directrice des ressources humaines). Cette présentation pourrait se rapprocher d'une formation à l'usage des nouvelles technologies, et dans ce cas précis, à l'usage de l'e-mail, telle que nous l'avons décrite dans le troisième chapitre de ce travail. Selon Gaby, mettre en place des formations à proprement parler pour réguler l'usage des nouvelles technologies et favoriser une conciliation vie privée – vie professionnelle pourrait être bénéfique aux travailleurs à la seule condition qu'ils soient convaincus de l'efficacité de ces formations.

De plus, ASCO accorde de l'importance à la culture véhiculée en son sein. L'entreprise a mis en place un document s'intitulant *« Way of Working. We dare & we care »*, représentant

la culture prônée en son sein. Dans ce document, nous pouvons retrouver onze valeurs importantes aux yeux de l'entreprise, parmi lesquelles on retrouve l'idée d'avoir confiance et d'être transparent, ce qui signifie « *oser dire quand il y a des choses qui ne vont pas* » (Entretien n° 6, réalisé le 13 mars 2017, directrice des ressources humaines). Selon Gaby, c'est en ce sens que la culture véhiculée au sein d'ASCO pourrait aider les individus vivant un déséquilibre entre leur vie privée et leur vie professionnelle. Dès lors, bien qu'il n'y ait pas de référence explicite à l'usage des nouvelles technologies et à la conciliation vie privée – vie professionnelle, la culture d'entreprise prône tout de même certaines valeurs qui incitent les travailleurs à venir se confier lorsqu'ils ont des problèmes, notamment des problèmes de conciliation vie privée – vie professionnelle. À côté de cela, d'un point de vue plus informel, ASCO se préoccupe de l'équilibre vie privée – vie professionnelle de ses travailleurs. Gaby explique: « *quand on remarque qu'il y a des gens qui prestent vraiment énormément d'heures, on leur dit que c'est un peu exagéré et qu'ils ne peuvent pas oublier qu'il y a encore une vie privée* » (Entretien n° 6, réalisé le 13 mars 2017, directrice des ressources humaines). Elle explique qu'il existe, au sein de l'entreprise, une équipe de coaches disponibles pour les travailleurs qui vivent un problème au travail.

6.3. Ressenti des travailleurs

Dans l'objectif d'analyser le ressenti des travailleurs, un questionnaire a été envoyé à une partie des employés de chez ASCO. Il est important de spécifier que l'échantillon de travailleurs sélectionnés pour le questionnaire est composé uniquement d'employés. Cette décision a été prise conjointement avec Gaby, directrice des ressources humaines chez ASCO, au vu de la situation particulière des ouvriers. En effet, d'une part, leurs journées de travail sont définies selon un horaire précis et, d'autre part, contrairement aux employés, il est difficile, voire impossible, de leur faire bénéficier des mesures évoquées ci-avant.

Cette partie mettra en exergue les résultats les plus pertinents au regard de la problématique suivie tout au long de ce travail. Toutefois, les tableaux de données créés dans le cadre de l'analyse des questionnaires ainsi que certains graphiques jugés intéressants se trouvent en annexe (6.2).

Nous avons reçu 158 réponses sur un total de 300 employés contactés, ce qui représente un taux de réponse de 53 %. Bien que ce taux de réponse soit plus faible que celui obtenu chez Vitrociset, les résultats seront tout de même administrés et évalués.

	Moins de 25 ans	25 à 35 ans	35 à 45 ans	45 à 55 ans	Plus de 55 ans	Total
Hommes	4	36	40	30	13	123
Femmes	0	18	8	7	2	35
Total	4	54	48	37	15	158

Les répondants sont majoritairement des hommes, puisque nous retrouvons 123 hommes et 35 femmes. Tandis que la majorité des hommes se situent entre 35 et 45 ans, la plupart des femmes se trouvent dans la tranche d'âge 25 – 35. En outre, 72,1 % des répondants sont des employés. À côté de cela, l'échantillon de répondants est constitué de 39 managers (24,7 %) ainsi que de 5 directeurs (3,2 %).

Du point de vue du temps de carrière, nous pouvons remarquer que l'échantillon de répondants est assez dispersé. En effet, 8,9 % sont en emploi depuis moins d'un an, 23,4 % sont en emploi depuis une période allant de 1 à 5 ans, 22,2 % sont en emploi depuis une période allant de 5 à 10 ans, 18,4 % sont en emploi depuis une période allant de 10 à 15 ans et 27,7 % sont en emploi depuis plus de 15 ans. Si l'on croise la variable « temps de carrière » avec celle des « technologies fournies par l'employeur », les résultats ne montrent pas de réelle corrélation entre le fait de travailler au sein d'ASCO depuis un certain nombre d'années et le fait de recevoir une ou plusieurs technologies de la part de l'entreprise. En effet, proportionnellement, il y a plus d'employés qui reçoivent des nouvelles technologies parmi les employés qui travaillent depuis moins d'un an chez ASCO par rapport aux employés qui travaillent depuis plus de 5 ans. Par contre, nous pourrions établir un lien entre la fonction occupée et les technologies reçues par l'employeur puisque, selon les résultats, tous les cadres répondants reçoivent un smartphone et un ordinateur portable. De plus, alors que l'ensemble des managers reçoit un ordinateur portable, une majeure partie d'entre eux reçoit également un smartphone. Les employés, quant à eux, ne reçoivent pas tous ces technologies. Ces résultats induisent donc la conclusion selon laquelle ce ne serait pas le temps de carrière qui compte réellement dans le choix pour l'employeur de distribuer des nouvelles technologies ou non au travailleur, mais plutôt les besoins de la fonction ainsi que le niveau de responsabilité. Cette conclusion confirme d'ailleurs ce que Gaby avait déclaré, puisqu'elle expliquait qu'ASCO accordait des technologies aux travailleurs selon les besoins de la fonction occupée.

Les graphiques en annexe en attestent, la majorité des travailleurs possèdent personnellement des nouvelles technologies, parmi lesquelles le smartphone et l'ordinateur portable sont les plus populaires. Le smartphone est utilisé par 86,7 % des répondants, tandis que l'ordinateur portable l'est par 74,1 %. D'un point de vue professionnel, l'ordinateur portable est utilisé par la majorité des répondants (78,5 %), suivi par le smartphone (58,9 %). Ces technologies sont majoritairement utilisées plusieurs fois par jour d'un point de vue personnel (74,1 %) et plusieurs fois par heure d'un point de vue professionnel. Parmi les 158 répondants, 4 affirment utiliser ces technologies moins d'une fois par semaine d'un point de vue professionnel. Ces résultats semblent donc confirmer les éléments provenant de la littérature selon lesquels les technologies sont de plus en plus mobilisées dans le cadre professionnel.

Si nous nous intéressons à la conciliation vie privée – vie professionnelle, les résultats montrent qu'un peu plus de la moitié des répondants (51,9 %) estime que les TIC ont un effet à la fois positif et négatif sur la conciliation vie privée – vie professionnelle. Tandis que 5,7 % affirment que les nouvelles technologies ont un effet négatif sur leur conciliation vie privée – vie professionnelle, 20,3 % estiment que cet effet est positif. Enfin, 22,2 % estiment que les TIC n'ont aucun effet sur leur conciliation vie privée – vie professionnelle. Ces résultats ne semblent pas faire apparaître une tendance claire concernant l'effet positif ou négatif des nouvelles technologies sur l'équilibre vie privée – vie professionnelle puisque la moitié des individus estiment que cet effet est partagé. Dès lors, nous pourrions établir la conclusion selon laquelle ce ne sont pas tant les technologies en elles-mêmes, mais bien l'usage que les individus ont de ces technologies qui influencera l'équilibre vie privée – vie professionnelle des individus. Cela semble confirmer les éléments énoncés dans la partie théorique de ce travail.

Si l'on croise à présent la variable concernant la satisfaction de l'équilibre vie privée – vie professionnelle avec les variables concernant la fréquence d'utilisation des technologies à des fins privées ou à des fins professionnelles lorsque l'on est respectivement au boulot ou à la maison, nous ne pouvons établir de lien clair. D'une part, nous pouvons remarquer que la majorité des répondants insatisfaits de leur équilibre vie privée – vie professionnelle utilisent les nouvelles technologies entre plusieurs fois par semaine et tous les jours, que ce soit à des fins privées au boulot ou à des fins professionnelles à la maison. Il est tout de même à noter que parmi ces répondants insatisfaits, nous retrouvons également 10 % qui n'utilisent jamais les technologies à des fins privées lorsqu'ils sont au travail tandis qu'aucun

d'entre eux affirme ne jamais utiliser les TIC à des fins professionnelles lorsqu'il est à la maison. D'autre part, nous pouvons noter que les répondants satisfaits de leur équilibre vie privée – vie professionnelle utilisent majoritairement plusieurs fois par semaine ou tous les jours les nouvelles technologies à des fins privées lorsqu'ils sont au travail. De surcroît, ils utilisent majoritairement les nouvelles technologies à des fins professionnelles lorsqu'ils sont à la maison à raison de moins d'une fois ou de plusieurs fois par semaine. Il semblerait dès lors difficile d'établir un lien entre ces deux variables. En effet, l'utilisation des nouvelles technologies, qu'elle soit privée ou professionnelle et que l'on soit dans le domaine professionnel ou privé, n'entraîne pas *de facto* une insatisfaction de l'équilibre vie privée – vie professionnelle. Cependant, même si ce lien n'est pas clairement existant, nous pouvons constater que les répondants insatisfaits utilisent plus régulièrement les TIC à des fins professionnelles à la maison que ce qu'ils ne les utilisent à des fins privées au travail, tandis que le constat inverse est à noter pour les travailleurs satisfaits. Il paraît dès lors également pertinent de conclure que l'utilisation des nouvelles technologies à des fins privées ou à des fins professionnelles lorsque l'on est respectivement au travail ou à la maison est un facteur pouvant influencer, chez certains individus, la conciliation vie privée – vie professionnelle.

En lien avec les constats qui viennent d'être expliqués, il est intéressant de voir que 58,9 % des répondants affirment que le fait de travailler à la maison et d'utiliser des nouvelles technologies à des fins professionnelles à la maison affecte la qualité de leur vie privée. Or, à côté de cela, les résultats montrent que, d'un côté, seulement 12,7 % des répondants se sentent insatisfaits de leur équilibre vie privée – vie professionnelle et, de l'autre côté, 10,8 % des répondants disent ne jamais utiliser de nouvelles technologies à des fins professionnelles lorsqu'ils sont à la maison. Dès lors, même si les individus estiment majoritairement qu'une utilisation professionnelle des TIC à la maison affecte la qualité de leur vie privée, ceux qui attestent travailler à la maison ne se disent pas tous insatisfaits de leur équilibre vie privée – vie professionnelle.

Il paraît également intéressant de se pencher sur un lien éventuel existant entre les variables concernant la satisfaction des répondants au regard de leur conciliation vie privée – vie professionnelle, d'une part, et celle concernant l'installation d'une application permettant de consulter les mails professionnels en tout temps ou en tout lieu, d'autre part. Les résultats montrent que parmi les répondants insatisfaits de leur équilibre vie privée – vie professionnelle, 80 % ont installé une telle application contre 60,9 % des répondants

satisfaits de leur équilibre vie privée – vie professionnelle. Ces chiffres nous poussent à conclure que, à nouveau, la corrélation n'est pas clairement établie entre les deux variables. En effet, au vu des résultats, nous ne pouvons pas affirmer que l'installation d'une application permettant de consulter ses mails professionnels en tout temps engendre nécessairement une insatisfaction de l'équilibre vie privée – vie professionnelle. Cependant, le fait d'installer une telle application pourrait être considéré comme un des facteurs susceptibles d'influencer cet équilibre.

Toujours en lien avec la satisfaction de l'équilibre vie privée – vie professionnelle des répondants, il est intéressant de voir que la majorité des répondants satisfaits de cet équilibre (42 %) affirme ne jamais travailler lorsqu'ils sont en congé ou en vacances, contre seulement 15 % des répondants insatisfaits. De plus, la majorité des répondants insatisfaits (35 %) atteste travailler plusieurs fois par semaine pendant les périodes de congé, contre 16,7 % chez les répondants satisfaits de leur équilibre vie privée – vie professionnelle. Ces résultats nous poussent à croire que la fréquence à laquelle les travailleurs se préoccupent de leur travail lorsqu'ils sont en congé est un facteur pouvant potentiellement influencer leur équilibre vie privée – vie professionnelle.

Lorsque l'on s'attelle à croiser la satisfaction de l'équilibre vie privée – vie professionnelle avec le fait que les travailleurs possèdent des appareils identiques ou différents pour le privé et le professionnel, nous remarquons que la majorité des individus insatisfaits (60 %) et satisfaits (52,2 %) utilisent des appareils différents. Ces résultats nous poussent à croire que le fait de posséder un appareil identique pour la vie privée et la vie professionnelle ne joue pas un rôle déterminant dans l'équilibre vie privée – vie professionnelle des individus.

Intéressons-nous à présent à l'entreprise et aux différents dispositifs mis en place. Comme nous l'avons expliqué ci-avant, ASCO offre la possibilité à certains travailleurs d'effectuer du télétravail.

Parmi les répondants, 57 % affirment avoir recours au télétravail. Plusieurs répondants s'expriment sur les raisons pour lesquelles ils ont recours au télétravail; parmi elles, nous retrouvons le fait de travailler dans un environnement privé, tranquille et calme, le gain de temps par rapport aux trajets étant donné les embouteillages réguliers et quotidiens dans la région de Bruxelles, le fait que le télétravail permet une plus grande concentration étant donné que le travailleur n'est pas dérangé ou sollicité par ses collègues, le fait que le télétravail permet aux travailleurs d'être plus productifs et plus efficaces, particulièrement

pour les dossiers administratifs, intellectuels ou plus compliqués. Ils expliquent également que le télétravail est une solution lorsque des grèves empêchent les travailleurs d'atteindre leur lieu de travail ou lorsqu'ils ont des impératifs personnels comme, par exemple, un rendez-vous médical. En effet, plusieurs répondants expriment la flexibilité personnelle permise par le télétravail. Enfin, plusieurs d'entre eux expriment également le fait que le télétravail permet de diminuer leur taux de stress et de fatigue. Plusieurs de ces éléments reflètent d'ailleurs ce que l'on peut trouver dans littérature, comme nous l'avons découvert au cours de la partie théorique de ce travail. L'ensemble des travailleurs ayant recours au télétravail utilise des nouvelles technologies, telles que l'ordinateur portable, un ordinateur fixe, un smartphone, une connexion internet ainsi qu'un accès VPN mis à disposition par l'entreprise.

Parmi les répondants n'ayant pas recours au télétravail, certains expriment les différentes raisons qui les ont poussés à faire ce choix. La raison la plus souvent citée est le fait que soit la fonction occupée ne permet pas d'effectuer du télétravail soit les travailleurs n'en ressentent pas la nécessité. Plusieurs expriment également qu'ils aiment le contact avec leurs collègues et qu'ils auraient peur de ressentir un sentiment de solitude en cas de télétravail. D'autres expliquent que les conditions offertes par ASCO ne sont pas satisfaisantes et qu'ils souhaiteraient pouvoir effectuer plus de jours de télétravail. Certains expriment également qu'il est nécessaire pour eux de garder une frontière claire entre la vie privée et la vie professionnelle. Enfin, d'autres expliquent que l'environnement à la maison ne serait pas adéquat pour effectuer du télétravail, que ce soit en raison de la présence des enfants ou en raison d'un agencement des pièces inadéquat.

Au regard des différentes raisons énoncées par les répondants, nous pourrions conclure que le télétravail est une organisation du travail qui sera considérée comme ayant un effet positif ou négatif sur la conciliation vie privée – vie professionnelle et ce, dépendamment de la situation personnelle et professionnelle de chacun. Cependant, lorsque l'on s'intéresse à l'opinion des travailleurs quant à l'effet du télétravail sur la conciliation vie privée – vie professionnelle, nous pouvons remarquer que 17,1 % estiment qu'il n'y a aucun effet. En outre, la majorité des répondants (59,5 %) considère le télétravail comme ayant un effet positif sur la conciliation vie privée – vie professionnelle, contre 5 % qui le considèrent comme ayant un effet négatif sur cette conciliation.

Étant donné que l'objectif de la réalisation de ce questionnaire était de poser un regard par rapport au ressenti des travailleurs concernant les dispositifs mis en place au sein d'ASCO,

il paraît intéressant de regarder si les télétravailleurs sont satisfaits des conditions offertes par l'entreprise dans le cadre du télétravail. Parmi les télétravailleurs, 71,4% se disent satisfaits des conditions offertes, contre 28,6 % qui se disent insatisfaits. Certains travailleurs insatisfaits expliquent majoritairement qu'ils disposent de trop peu de jours par an pour effectuer le télétravail. Suite à l'analyse des différents commentaires, nous pourrions dire que les individus sont globalement satisfaits, mais qu'ils souhaiteraient pouvoir effectuer le télétravail à une fréquence plus élevée que celle actuellement autorisée par la société.

Outre le télétravail, nous avons précédemment expliqué qu'ASCO mettait également en place un système d'heures flottantes. Ce dispositif nous paraissait important au regard de la conciliation vie privée – vie professionnelle, malgré le fait qu'il n'y ait pas de réel lien avec la régulation des nouvelles technologies. Les résultats d'analyse du questionnaire nous apprennent que la majorité des répondants sont très satisfaits (44,3 %) de ce système.

Si l'on s'intéresse aux représentations des travailleurs vis-à-vis du système à horaires flottants et de la procédure de télétravail, nous pouvons remarquer que 44,9 % estiment qu'ils contribuent tous les deux à répondre à leurs attentes et leurs besoins en termes d'équilibre vie privée – vie professionnelle. À côté de cela, 44,3 % estiment que le système d'heures flottantes répond au mieux à leurs attentes concernant cet équilibre, contre 10,8 % qui pensent que le télétravail répond au mieux à leurs attentes. Plusieurs répondants expriment le fait que ces deux systèmes sont complémentaires, tandis que d'autres vont plus loin en expliquant que le système d'heures flottantes permet, selon eux, une plus grande flexibilité pour concilier vie privée – vie professionnelle alors que le télétravail permet plutôt une plus grande productivité et efficacité. Plusieurs estiment également que, même si les deux systèmes permettent tous les deux une meilleure conciliation vie privée – vie professionnelle, ils sont à améliorer au sein de la société.

Outre le télétravail et le système d'heures flottantes, l'entretien avec Gaby nous a appris qu'un accès internet limité est offert aux travailleurs, en ce sens que l'accès à certains sites, tels que les réseaux sociaux, est bloqué. Les résultats de l'enquête quantitative montrent que la majorité des répondants (48,7 %) est très satisfaite de l'accès internet mis à leur disposition. Selon 75,9 % des travailleurs, cet accès limité n'a pas d'influence sur la conciliation vie privée – vie professionnelle. De surcroît, 21,5 % estiment que cette influence est positive, contre 2,5 % qui estiment que l'influence est plutôt négative. Les répondants expliquent, de manière générale, que le fait de ne pas avoir accès à des réseaux

sociaux, tels que « Facebook », par exemple, permet de dissuader certains travailleurs de vouloir se distraire pendant les heures de bureau. Cependant, un répondant explique tout de même que, selon lui, « *on utilise quand même nos smartphones pour aller sur Facebook & autres* ». Dans le même ordre d'idée, certains expriment leur avis en disant que l'accès à l'information est, aujourd'hui, capital et que, à cette fin, un accès internet illimité pourrait être adéquat. Dès lors, suite à l'analyse des différents commentaires, nous pourrions conclure que, à l'heure actuelle, les individus ont les outils nécessaires pour pouvoir *surfer* sur l'ensemble des sites souhaités au moyen de leurs appareils personnels; cela signifie, comme plusieurs répondants l'ont remarqué, qu'interdire un accès à certains sites n'empêchera pas les individus d'aller sur internet durant les heures de travail. Nous pourrions poser l'hypothèse selon laquelle le fait d'offrir un accès internet limité entraîne une perte de temps en ce sens que les individus qui ont envie de faire une pause utiliseront leur appareil privé, ce qui pourrait prendre plus de temps à l'individu que s'il avait pu directement faire une pause avec l'appareil professionnel sur lequel il travaille. L'entreprise pourrait alors trouver un avantage à offrir un accès internet illimité à ses employés.

Dans la partie théorique de ce travail, nous avons appris que la culture d'entreprise pouvait être un instrument important au regard d'une régulation de l'usage des nouvelles technologies et d'une conciliation vie privée – vie professionnelle. Si l'on s'intéresse aux perceptions des travailleurs par rapport à la culture véhiculée au sein d'ASCO, nous remarquons que 65,2 % des répondants estiment que la culture prônée au sein de la société favorise une conciliation vie privée – vie professionnelle.

Nous avons également vu, au cours du troisième chapitre de ce travail, que la mise en place de formations ayant pour objectif d'influencer les travailleurs vers un usage optimal des nouvelles technologies et une meilleure conciliation vie privée – vie professionnelle pouvait être utile. Parmi les travailleurs ayant pris part au questionnaire, 57 % estiment qu'il pourrait être bénéfique de mettre en place de telles formations.

Enfin, penchons-nous sur les attentes des employés vis-à-vis de l'entreprise et des dispositifs qu'elle pourrait mettre en place. Parmi les répondants, 36,7 % souhaiteraient que l'entreprise mette en place des mesures supplémentaires afin de favoriser leur conciliation vie privée – vie professionnelle. Il est intéressant de noter que seule la moitié des répondants qui se disent insatisfaits de leur équilibre vie privée – vie professionnelle souhaiterait que l'entreprise instaure de nouvelles mesures au regard de cet équilibre.

La finalité de ce questionnaire était d'analyser les perceptions et le ressenti des travailleurs par rapport aux différentes mesures prises par ASCO concernant la régulation de l'usage des nouvelles technologies et la conciliation vie privée – vie professionnelle de ses travailleurs. De manière générale, nous pouvons conclure que le ressenti des travailleurs est globalement positif. Cependant, même si la majorité se dit généralement satisfaite, beaucoup expriment leur volonté de voir une amélioration des différents dispositifs déjà mis en place actuellement, particulièrement au niveau du télétravail et du système d'horaires flottants. Dès lors, suite à l'analyse des différents résultats et commentaires, il pourrait être conseillé à l'entreprise de continuer à faire progresser les processus mis en place, afin de voir la satisfaction des travailleurs s'améliorer, au même titre que la perception qu'ils ont de leur conciliation vie privée – vie professionnelle. À côté de ce perfectionnement, ASCO pourrait mettre en place des formations à l'usage des nouvelles technologies, afin de favoriser la conciliation vie privée – vie professionnelle. Lors de l'entretien avec Gaby, cette dernière estime que de telles formations pourraient être efficaces seulement si les travailleurs croient en leur efficacité. Or, les résultats du questionnaire montrent, comme nous l'avons expliqué ci-dessus, que les répondants estiment, pour la plupart, que de telles formations pourraient leur être bénéfiques.

ANALYSE TRANSVERSALE

L'objectif de cette dernière partie du travail est triple. Premièrement, nous nous attèlerons à identifier les points communs entre les entreprises analysées, en termes d'enjeux de régulation et de dispositifs mis en place. Deuxièmement, nous identifierons les différences existant entre les entreprises investiguées. Nous tenterons, au cours de ces deux premières parties, d'identifier les points communs et les différences du point de vue de l'entreprise en nous basant sur les entretiens effectués d'une part, et du point de vue des travailleurs en nous basant sur les résultats relatifs aux questionnaires d'autre part. Troisièmement, nous discuterons des éléments conformes ou interpellants au regard de la théorie énoncée au cours des trois premiers chapitres du présent travail.

1. Éléments communs entre les entreprises analysées

1.1. Analyse des dispositifs mis en place au sein des entreprises

Deux éléments principaux semblent communs à l'ensemble des entreprises investiguées en termes de dispositifs de régulation mis en place.

D'une part, lorsque nous énonçons la problématique de ce travail aux différentes personnes rencontrées, ces dernières pensaient directement et avant toutes choses au télétravail. C'est, en effet, un des premiers dispositifs cités par chaque intervenant. Le télétravail est d'ailleurs un dispositif étant ou ayant déjà été mis en place au sein de chaque entreprise, que ce soit de manière officielle ou officieuse. Bien que chaque procédure de télétravail possède ses propres caractéristiques et spécificités d'une entreprise à l'autre, l'enjeu d'un tel dispositif est commun. En effet, l'analyse transversale des entretiens réalisés dans le cadre de ce travail mène à identifier un double enjeu. Le télétravail est un dispositif de régulation qui aurait pour finalité d'augmenter la productivité des employés, d'une part, et de favoriser la conciliation vie privée – vie professionnelle, d'autre part. L'augmentation de productivité résulterait du fait que le télétravail engendre, selon les différentes personnes interrogées, une diminution du stress notamment due au gain de temps et d'énergie dans les transports, une augmentation de la concentration ainsi qu'une diminution des sollicitations des collègues. La conciliation vie privée – vie professionnelle serait, quant à elle, favorisée par le fait que le télétravail offre une flexibilité personnelle. En effet, le télétravail permettrait de s'organiser et d'agencer plus facilement la vie privée avec la vie professionnelle.

Ensuite, l'ensemble des entreprises mettent en place un système d'horaire variable, où les individus peuvent arriver et repartir entre deux heures fixées par l'employeur. L'enjeu de ce

système serait de favoriser la conciliation vie privée – vie professionnelle des individus par le fait que les entreprises les autorisent à agencer leur vie professionnelle comme ils le souhaitent, dans les limites des horaires fixés. Ce système, bien que présent dans l'ensemble des entreprises investiguées, n'est cependant pas toujours applicable à l'ensemble des travailleurs. Par exemple, les deux entreprises industrielles investiguées spécifient que les ouvriers ne pourraient pas se voir appliquer une telle mesure étant donné leur horaire fixe.

1.2. Analyse des représentations des individus

Tout d'abord, nous retrouvons, dans les deux entreprises, un lien entre la fonction occupée, le niveau de responsabilités et les technologies fournies par l'employeur. De la même façon, nous retrouvons une absence de corrélation entre le temps de carrière et les technologies fournies par l'employeur.

Ensuite, une tendance commune est à remarquer au niveau de l'utilisation des nouvelles technologies. En effet, les résultats des questionnaires montrent que, dans les deux entreprises, l'ordinateur portable est l'outil le plus mobilisé d'un point de vue professionnel. La fréquence de l'utilisation professionnelle des nouvelles technologies montre, elle aussi, une tendance commune entre les deux entreprises puisque la majorité des travailleurs répondants tend à les utiliser plusieurs fois par heure.

En outre, malgré le fait qu'aucune corrélation n'est pas clairement à établir, plusieurs éléments semblent constituer des facteurs susceptibles d'influencer la satisfaction de l'équilibre vie privée – vie professionnelle de certains travailleurs. Parmi ces facteurs, nous retrouvons l'utilisation privée ou professionnelle des nouvelles technologies lorsque l'on est respectivement au travail ou à la maison ainsi que le fait d'avoir installé une application permettant de consulter ses mails professionnels en tout temps et en tout lieu.

Si l'on s'intéresse aux représentations des travailleurs au regard des dispositifs mis en place, nous pouvons dire, suite à l'analyse des différents commentaires explicatifs des répondants, que la majorité de ceux-ci souhaitent voir la procédure de télétravail s'améliorer. D'une part, les travailleurs de chez Vitrociset souhaiteraient que cette procédure soit rendue officielle. D'autre part, les travailleurs de chez ASCO, bien que se disant majoritairement satisfaits, expriment leur volonté de voir le système s'améliorer. Entre autres exemples, la majorité des télétravailleurs expliquent que, selon eux, le nombre de jours de télétravail permis par l'entreprise est trop faible. De surcroît, les résultats montrent que la majorité des travailleurs

répondants estiment que le télétravail impacte positivement la conciliation vie privée – vie professionnelle.

Enfin, si l'on se penche sur les représentations des travailleurs au regard de la mise en place d'une éventuelle formation qui aurait pour objectif de réguler l'usage des nouvelles technologies et de favoriser la conciliation vie privée – vie professionnelle, on remarque que la majorité des travailleurs répondants estiment qu'une telle formation pourrait leur être bénéfique.

2. Éléments divergents entre les entreprises analysées

2.1. Analyse des dispositifs mis en place au sein des entreprises

Avant d'établir les contrastes énoncés dans la méthodologie de ce travail, penchons-nous sur les différences existantes au niveau des dispositifs mis en place au sein des entreprises investiguées.

Tout d'abord, l'accès internet offert aux travailleurs diffère puisque la moitié des entreprises investiguées offre un accès limité tandis que l'autre moitié offre un accès illimité. Parmi les entreprises offrant un accès illimité, nous retrouvons les deux petites entreprises investiguées qui expliquent le fait qu'offrir un tel accès est possible étant donné le nombre restreint de travailleurs. Selon les deux personnes rencontrées, un abus serait dès lors facilement repérable. En outre, dans la troisième entreprise offrant un accès internet illimité, la personne interrogée explique tout de même que l'utilisation d'internet est, ou pourrait être, surveillée en cas de suspicions.

Ensuite, plusieurs dispositifs sont uniquement instaurés dans une des entreprises investiguées. Premièrement, De Boeck Supérieur utilise les nouvelles technologies en installant un appareil permettant d'établir des réunions à distance avec son actionnaire français, le groupe Albin Michel. Cela permet une amélioration de la conciliation vie privée – vie professionnelle en ce sens qu'un tel outil diminuera la nécessité pour les employés d'effectuer des trajets quotidiens jusque Paris. Deuxièmement, le Service Public de Wallonie met en place, de manière officieuse, des bureaux satellites. Ces derniers sont présentés comme une alternative au télétravail, en ce sens qu'ils permettent au travailleur de diminuer son temps de trajets tout en lui permettant de garder un contact humain avec d'autres travailleurs. Troisièmement, GSK met en place une charte relative à l'utilisation du courriel électronique. Cet outil de régulation a pour objectif de favoriser la conciliation vie privée – vie professionnelle des travailleurs puisqu'elle contient, par exemple, une règle

interdisant d'envoyer des e-mails en dehors de la période allant de 7 h du matin à 7 h du soir. Quatrièmement, GSK organise diverses formations qui ont pour objectif d'améliorer l'équilibre vie privée – vie professionnelle des travailleurs. En outre, parmi les entreprises investiguées, deux entreprises sur six estiment véhiculer une culture d'entreprise propice à la régulation de l'usage des nouvelles technologies et à la conciliation vie privée – vie professionnelle.

Attardons-nous à présent sur les contrastes annoncés précédemment dans ce travail.

Le premier contraste souhaité concernait les entreprises publiques d'une part, et les entreprises privées, d'autre part. Parmi l'échantillon des entreprises investiguées, deux possèdent la caractéristique publique, HR Rail et le SPW. Selon l'analyse des entretiens effectués, les organisations publiques semblent être soumises à des règlements plus spécifiques et plus stricts que les organisations privées. D'ailleurs, Véronique, conseillère en charge des projets liés aux conditions de travail chez HR Rail explique que, selon elle, les organisations publiques éprouveront plus de difficultés que les organisations privées pour modifier les conditions de travail existantes étant donné le fait que les règlements auxquels les travailleurs sont soumis doivent, en cas de modification, être validés par des commissions paritaires nationales.

Le second contraste que nous souhaitons établir est celui des entreprises industrielles avec les entreprises de services. Les entreprises industrielles investiguées sont GSK et ASCO, tandis que les entreprises de services sont HR Rail, Vitrociset, De Boeck ainsi que le SPW. Suite à l'analyse des différents entretiens réalisés au sein de ces entreprises, nous pouvons affirmer qu'une différence évidente entre les deux types d'entreprises est le fait que les entreprises industrielles sont composées de travailleurs employés et ouvriers. Or, les ouvriers ont, dans le cadre de leur travail, un horaire et un lieu de travail fixes. Dès lors, il paraît impossible de leur appliquer les mesures prises en entreprise comme, par exemple, le télétravail ou le système d'horaire variable. Cette conclusion semble donc confirmer l'hypothèse posée dans la méthodologie du présent travail, selon laquelle il serait plus difficile de mettre en place des dispositifs de régulation pour les travailleurs ayant le statut d'ouvrier.

Le troisième contraste concernait, quant à lui, les petites et les grandes entreprises. Les petites entreprises analysées étaient Vitrociset et De Boeck Supérieur, tandis que les grandes entreprises étaient ASCO, HR Rail, GSK et le SPW. En nous basant sur les

entretiens effectués dans ces entreprises, nous pouvons constater que les petites entreprises fonctionnent toutes les deux sur base de procédures accordées au cas par cas. Les deux personnes rencontrées insistent sur l'importance d'une relation de confiance. En effet, selon elles, ce système « au cas par cas » ne pourrait pas être durable et efficace sans cette relation de confiance; toutes deux confient d'ailleurs que c'est « *du donnant - donnant* ». Les grandes entreprises, quant à elles, ont toutes des procédures officielles qui sont mises en place. L'analyse des entretiens nous mènent alors à conclure que plus le nombre de travailleurs est important, plus il est difficile de mettre en place des solutions individualisées et plus il est nécessaire de mettre en place des règles générales. Cette conclusion infirme donc l'hypothèse posée dans la méthodologie de ce travail.

2.2. Analyse des représentations des individus

Si l'on regarde les représentations des travailleurs au regard des dispositifs mis en place au sein de Vitrociset et d'ASCO, nous pouvons remarquer qu'il existe principalement une différence au niveau de leur perception de la culture d'entreprise. En effet, les résultats indiquent que la majorité des travailleurs répondants de Vitrociset estime que la culture ne véhicule pas une conciliation vie privée – vie professionnelle tandis que la majorité des répondants d'ASCO affirme le contraire. Cela semble concordant avec les dires des responsables des ressources humaines rencontrées puisqu'aucune culture particulière n'est véhiculée au sein de Vitrociset tandis qu'ASCO met un point d'honneur à la culture véhiculée en son sein.

3. Discussion: de la théorie à la pratique

Cette section abordera les différents parallèles que l'on peut faire entre les éléments exposés dans la partie théorique et les éléments analysés dans la pratique.

Tout d'abord, nous pouvons remarquer un élément interpellant lorsque l'on s'intéresse à ce parallèle entre la théorie et la pratique. En effet, tandis que la théorie nous apprend que l'utilisation des nouvelles technologies engendre un contrôle accru de la part de l'entreprise, plusieurs intervenants ont tendance à estimer que l'utilisation des nouvelles technologies, notamment par la pratique du télétravail, engendrerait un contrôle plus faible des travailleurs. Dès lors, malgré le fait qu'il soit possible de tracer les activités digitales des employés grâce aux nouvelles technologies (Besseyre des Horts et Isaac, 2006; Klein et Ratier, 2012; Sauvajol – Rialland, 2013), il semblerait que les employeurs n'aient pas recours à cette possibilité et que la pratique induise plutôt une perte de contrôle.

De surcroît, les éléments théoriques énoncés dans ce travail nous apprennent que le soutien de l'employeur est un élément important dans la régulation de l'usage des nouvelles technologies et dans la promotion d'une conciliation vie privée – vie professionnelle. Parmi les mesures de soutien pouvant être mises en place par l'employeur, nous retrouvons l'instauration d'un horaire flexible, permettant aux individus de bénéficier d'une meilleure conciliation vie privée – vie professionnelle. Or, cet aménagement est récurrent et présent dans l'ensemble des entreprises investiguées.

Ensuite, nous pouvons établir plusieurs parallèles à la théorie au regard du télétravail et, plus particulièrement, au regard des perceptions qu'ont les travailleurs et les gestionnaires interrogés de cette forme d'organisation du travail. Si l'on commence par analyser les points positifs cités par les travailleurs et les gestionnaires, nous pouvons remarquer que plusieurs d'entre eux sont également cités dans la partie théorique de ce travail. Entre autres exemples, nous pouvons citer le gain de temps dans les trajets, l'augmentation de concentration, l'augmentation de productivité, la meilleure organisation professionnelle et personnelle, la diminution du stress et de la fatigue, ainsi que l'impact économique positif. L'ensemble de ces éléments sont également énoncés par la théorie (Dumas et Ruiller, 2014; Fernandez et al., 2014; Genin, 2015). Nous pouvons également nous intéresser aux éléments du télétravail qui sont négativement perçus par les travailleurs et les gestionnaires et qui sont également abordés par la littérature. Parmi ces éléments, nous retrouvons le risque de perdre le lien à la société, le risque que le travailleur ne soit pas capable de s'arrêter de travailler, le risque que le travailleur soit dans un environnement inadéquat pour travailler et la peur que le télétravail engendre un déséquilibre total entre les sphères privées et professionnelles (Dumas et Ruiller, 2014; Kalika et. al., 2005; Closon, 2007; Fernandez et. al., 2014).

Outre les aspects positifs et négatifs, nous pouvons établir d'autres parallèles entre les résultats émanant de la pratique et les éléments cités par la théorie au regard du télétravail. D'une part, les gestionnaires interrogés évoquent généralement la nécessité de mettre en place un management basé sur les résultats, tout comme Devos et Taskin (2005) l'expliquaient. Plus particulièrement, un des gestionnaires interrogés précise, en ce sens, la nécessité de mettre en place des politiques de feedback, tandis qu'un autre explique qu'ils mettent en place des tableaux de bord afin de suivre les tâches effectuées par les télétravailleurs. D'autre part, les résultats empiriques montrent que le télétravail n'est pas applicable à l'ensemble des travailleurs, élément confirmé par la théorie. En effet, certains

auteurs précisent que le télétravail sera davantage d'application pour certains secteurs, certaines professions et certaines activités de travail. (Fernandez *et. al.*, 2014; Dumas et Ruiller, 2014).

En outre, nous pouvons établir un rapprochement entre la théorie et la pratique au vu de la charte mise en place au sein de GSK. En effet, comme Boudokhane-Lima et Felio (2015), Klein et Ratier (2012) et Sauvajol-Rialland (2013) l'expliquent, la charte d'usage est un exemple de mesure interne pouvant être mise en place par l'entreprise afin de stabiliser l'usage qu'ont les travailleurs des nouvelles technologies. Cette charte est, comme nous l'avons vu, un outil pouvant participer à la construction d'une culture d'entreprise favorable à la régulation de l'usage des TIC et à la conciliation vie privée – vie professionnelle.

De plus, nous pouvons remarquer que les résultats des questionnaires tendent à confirmer l'importance des nouvelles technologies dans le domaine professionnel. Cependant, tandis que les éléments théoriques nous indiquaient plutôt que le téléphone portable était la technologie la plus utilisée (Klein et Ratier, 2012), les résultats empiriques tendent à placer l'ordinateur portable comme étant l'outil le plus mobilisé d'un point de vue professionnel. En outre, en lien avec cette première idée, les résultats empiriques tendent à confirmer le fait que les technologies distribuées sont corrélées avec la fonction occupée et le niveau des responsabilités confiées (Lerouge et Felio, 2013; Felio, 2015, Klein et Ratier, 2012).

Nous avons également énoncé à plusieurs reprises que c'est plutôt l'usage des technologies plutôt que les technologies en elles-mêmes qui serait déterminant dans l'équilibre vie privée – vie professionnelle. Rappelons ce que Sauvajol – Rialland (2013) a dit: « *c'est la mauvaise utilisation des outils [...] qui provoque ces effets et non les outils eux-mêmes de façon intrinsèque* » (p.87). Cet élément semble également être confirmé par les résultats émanant de la partie pratique et, plus particulièrement, des résultats de l'analyse des questionnaires.

Enfin, l'aspect « *bidirectionnel* » de la conciliation vie privée – vie professionnelle semble également être confirmé par les résultats empiriques. En effet, si l'on se concentre sur le tableau qui croise la variable de la satisfaction de l'équilibre vie privée – vie professionnelle et la variable relative à la fréquence d'utilisation privée ou professionnelle des TIC lorsque l'on est respectivement au travail ou à la maison, nous pouvons remarquer cet aspect bidirectionnel. Ces tableaux de données, qui se trouvent en annexe (6.1. et 6.2.), montrent

le fait que les individus utilisent les nouvelles technologies à des fins privées au travail parfois plus souvent que ce qu'ils les utilisent à des fins professionnelles à la maison.

CONCLUSION

La partie théorique de ce travail nous a permis de définir les concepts nécessaires afin de pouvoir répondre à la question de recherche: « *Comment les organisations construisent-elles des dispositifs pour réguler l'usage des technologies de l'information et de la communication et favoriser une conciliation vie privée - vie professionnelle et quelles sont les perceptions des travailleurs au regard des dispositifs mis en place?* ».

Nous avons commencé par présenter la notion de *conciliation vie privée – vie professionnelle*, que la littérature scientifique définit comme les mesures mises en place, par les individus ou par les organisations, dans le but de réduire l'incompatibilité entre les sphères privées et professionnelles (Grodent et Tremblay, 2013). Dès lors, ces mesures ont pour objectif de pallier le conflit existant éventuellement entre ces différentes sphères. Ce dernier, comme nous l'avons vu, peut être préjudiciable aussi bien pour l'individu que pour l'organisation. Différents facteurs sont susceptibles d'influencer la conciliation vie privée – vie professionnelle comme le genre, la personnalité, les caractéristiques familiales, l'utilisation des nouvelles technologies, mais également les caractéristiques de l'emploi et la culture d'entreprise.

Ensuite, nous avons défini les technologies de l'information et de la communication (TIC) comme des moyens permettant majoritairement d'échanger des informations. Ces nouvelles technologies sont de plus en plus mobilisées dans et par le milieu professionnel. Or, l'usage que les individus font de ces outils peut avoir des effets ambivalents, tantôt positifs, tantôt négatifs, et ce, notamment sur leur conciliation vie privée – vie professionnelle.

Comme un conflit entre les sphères privées et professionnelles est préjudiciable pour les entreprises, il serait judicieux que ces dernières mettent en place des dispositifs permettant de réguler l'usage des TIC par les travailleurs et, par ce biais, favoriser leur conciliation vie privée – vie professionnelle. Ce constat nous mène à notre troisième chapitre, grâce auquel nous avons établi l'importance du soutien de l'employeur. Plus particulièrement, la recherche scientifique réalisée dans le cadre de ce travail met en évidence trois dispositifs de gestion pouvant être implantés par les entreprises. Premièrement, le télétravail est une organisation du travail pouvant être instaurée grâce aux TIC et susceptible d'apporter des bienfaits aussi bien à l'entreprise qu'au travailleur. Il est cependant nécessaire d'être vigilant dans la mise en place de cette politique afin qu'elle n'affecte pas l'équilibre vie privée – vie professionnelle des individus. Deuxièmement, les entreprises pourraient organiser des formations, qui auraient pour objectif d'amener les travailleurs à utiliser les

TIC de manière optimale et, par ce biais, de favoriser leur conciliation vie privée – vie professionnelle. Troisièmement, la littérature nous apprend que la culture d'entreprise joue un rôle non négligeable, notamment parce qu'elle est considérée comme un support aux autres dispositifs pouvant être mis en place par l'entreprise.

Sur base de ces notions théoriques, notre analyse empirique a permis d'apporter des éléments de réponse supplémentaires à la question de recherche.

Parmi les trois dispositifs particuliers énoncés par la littérature, seul le télétravail est, ou a été, mobilisé par l'ensemble des entreprises, que ce soit de manière officielle ou officieuse. En outre, deux des entreprises investiguées estiment véhiculer une culture favorable à un usage optimal des TIC et à une conciliation vie privée – vie professionnelle. De surcroît, trois entreprises mettent en place des formations qui sont liées soit à la conciliation vie privée – vie professionnelle, soit à l'utilisation des outils nécessaires à la réalisation des tâches professionnelles.

La partie empirique de ce travail a également mis en évidence d'autres dispositifs mis en place dans une ou plusieurs entreprises et considérés comme un soutien de l'employeur dans la partie théorique. Tout d'abord, l'ensemble des entreprises instaure un système d'horaires variables. De cette manière, les employés ont la possibilité d'arriver et de repartir dans un intervalle d'heures imposé par l'employeur. Ensuite, une des entreprises investiguées a défini une charte d'usage relative à l'utilisation du courriel électronique et visant notamment l'amélioration de la conciliation vie privée – vie professionnelle. En outre, une entreprise permet un système alternatif au télétravail en proposant des « bureaux satellites », où les travailleurs ont la possibilité d'exécuter leurs tâches professionnelles dans des bâtiments géographiquement plus proches de leur domicile tout en restant dans une ambiance de travail. Enfin, une entreprise utilise les nouvelles technologies pour favoriser la conciliation vie privée – vie professionnelle des travailleurs puisqu'elle met en place un moyen de communication à distance avec des employés exécutant leurs tâches au départ de la France. Ce dernier dispositif permet aux travailleurs belges de limiter les allers-retours entre la Belgique et la France et donc, de concilier vie privée – vie professionnelle.

La partie empirique a aussi fourni des éléments de réponse à la seconde partie de notre question de recherche, relative à la perception des travailleurs vis-à-vis de ces dispositifs mis en place. L'analyse des questionnaires soumis à un échantillon de travailleurs a permis

d'établir que la majorité des individus, même ceux se disant satisfaits des dispositifs établis, souhaiteraient que les entreprises améliorent les procédures mises en place. Plus particulièrement, les résultats montrent que, lorsque la politique de télétravail est officielle, les travailleurs se disent en majeure partie satisfaits tandis que le contraire est à remarquer lorsque cette politique est officieuse. De plus, la tendance des travailleurs ayant répondu au formulaire est de considérer le télétravail comme une mesure impactant positivement la conciliation vie privée – vie professionnelle.

En dépit des nombreux éléments d'analyse que nous avons pu apporter, il est important d'énoncer les limites de ce travail. Tout d'abord, bien que cela n'est pas une limite en soi puisqu'il s'agit d'un choix que nous avons fait pour la réalisation de ce travail, nous devons tout de même rester conscients du fait que l'échantillon choisi n'est pas représentatif du monde du travail. Il serait donc pertinent de s'intéresser à la problématique guidant ce travail en se basant sur un échantillon représentatif, et non plus raisonné. Cela nécessiterait des moyens plus conséquents que ceux consacrés au présent travail. Ensuite, seules deux entreprises ont accepté de soumettre un questionnaire à leurs travailleurs. En effet, l'objectif de départ était d'établir des tendances générales relatives à l'échantillon analysé, ce qui n'était plus réalisable à partir du moment où deux tiers des entreprises investiguées refusaient d'envoyer un questionnaire à leurs travailleurs. Une autre limite est également à évoquer par rapport à la réalisation des questionnaires. En effet, étant donné les délais imposés dans le cadre de la réalisation de ce travail, les questionnaires ont été envoyés aux travailleurs durant une période de congé scolaire, ce qui justifie au moins en partie le fait que les taux de réponse ne dépassent pas 53 % et 64 %.

Enfin, et pour clôturer ce travail, penchons-nous sur les pistes de réflexion et sur les questions qu'il engendre.

Premièrement, comme nous l'avons écrit plusieurs fois au fil de ce travail, il est interpellant de voir que la littérature est plus abondante lorsque l'on aborde les effets du conflit vie privée – vie professionnelle ou de l'utilisation des TIC sur les individus que lorsque l'on s'intéresse aux conséquences de ces phénomènes sur les organisations. Or, comme nous l'avons vu, la conciliation vie privée – vie professionnelle est une problématique dite bidirectionnelle, l'usage des nouvelles technologies est susceptible d'influencer la conciliation vie privée – vie professionnelle et le conflit entre ces sphères peut être préjudiciable tant pour l'entreprise que pour les individus. Dès lors, il paraît judicieux de se poser la question suivante: la littérature ne devrait-elle pas s'intéresser de la même

manière aux effets que ces deux phénomènes peuvent avoir sur l'organisation d'une part, et sur les individus d'autre part? Cette question gagnerait à être investiguée dans le cadre d'une étude future.

Deuxièmement, il est étonnant de constater que, parmi les 25 entreprises contactées dans le cadre de ce travail, 8 affirment ne pas mettre de dispositifs en place pour réguler l'usage des TIC et promouvoir la conciliation vie privée – vie professionnelle. Or, comme nous l'avons observé au fur et à mesure de ce travail, cette problématique occupe une place importante, particulièrement au vu des effets qu'un usage dysfonctionnel et qu'une mauvaise conciliation vie privée – vie professionnelle peuvent avoir sur les individus ou sur les organisations. Dès lors, il semble essentiel que les gestionnaires des ressources humaines soient non seulement informés, mais également formés, au regard de cette problématique. Or, au vu du pourcentage d'entreprises ne mettant rien en place parmi les entreprises contactées dans le cadre de ce travail, plusieurs questions se posent. Les gestionnaires des ressources humaines sont-ils adéquatement formés compte tenu de la rapidité croissante des évolutions technologiques? Ne devraient-ils pas bénéficier d'une formation continue dans ce domaine? Il serait pertinent et intéressant d'approfondir ces questions dans le cadre d'une recherche ultérieure.

BIBLIOGRAPHIE

ARTICLES SCIENTIFIQUES

Belton, L. (2009), « De la permanence du concept de frontière. Les liens entre travail et vie privée à La Défense », *Espaces et sociétés* 2009/3, n° 138, pp. 99-113.

Besseyre des Horts, C-H., Henri, I. (2006), « L'impact des TIC mobiles sur les activités des professionnels en entreprise », *Revue française de gestion* 2006/9, n° 168-169, pp. 243-263.

Boboc, A., Metzger, J-L. (2009), « Du privé vers le professionnel, une dynamique des apprentissages croisés autour des TIC », *Savoirs* 2009/2, n° 20, pp. 158-179.

Boudokhane-Lima, F., Felio, C. (2015), « Les usages professionnels des TIC: des régulations à construire », *Communication et organisation*, n° 48, pp. 139-150.

Bryon, K. (2005) « A meta-analytic review of work-family conflict and its antecedents », *Journal of Vocational Behavior*, n° 67, pp. 169 - 198.

Chretien, L., Letourneau, I. (2010), « La conciliation travail - famille: au-delà des mesures à offrir, une culture à mettre en place », *Gestion* 2010/3, Vol. 35, pp. 53-61.

Closon, C. (2007), « L'adéquation travail – famille. Une question de conciliation ou d'interaction? », *Revue multidisciplinaire sur l'emploi, le syndicalisme et le travail (REMEST)*, Vol. 3, n° 1, pp. 107 – 125.

Colombier, N. (2007), « Usage des TIC, conditions de travail et satisfaction des salariés », *Réseaux* 2007/4, n° 143, pp. 115 – 147.

Comtet, I. (2007), « De l'usage des TIC en entreprise. Analyses croisées entre Sciences de l'information et Sciences de gestion », *Communication et organisation*, 31/2007, pp. 94-107.

Coulon, R. (2006), « Responsabilité sociale de l'entreprise et pratiques de gestion des ressources humaines », *Revue de l'organisation responsable*, Vol. 1, n° 1, pp. 48-64.

Debande, O., Kazamaki Ottersten, E. (2004), « Technologies de l'information et de la communication: un outil performant qui ouvre des perspectives à l'apprentissage », *Politiques et gestion de l'enseignement supérieur*, 2004/2, n° 16, pp. 37-69.

Devos, V., Taskin, L. (2005), « Gestion par les compétences et nouvelles formes d'organisation du temps et de l'espace », *Revue française de gestion* 2005/3, n° 156, pp. 93-104.

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

Felio, C. (2014), « Le rôle des TIC dans le phénomène de porosité des temps sociaux. Le cas des cadres », *Approche interdisciplinaire des risques psychosociaux au travail*, pp. 239-251.

Felio, C. (2015), « Les stratégies de déconnexion des cadres équipés en TIC mobiles », *Nouvelle revue de psychologie* 2015/1, n° 19, pp. 241-254.

Fernandez, V., Guillot, C., Marraud, L. (2014), « Télétravail et « travail à distance équipé ». Quelles compétences, tactiques et pratiques professionnelles? », *Revue française de gestion*, 2014/1, n° 238, pp. 101-118.

Genin, E. (2014), « Quels facteurs influencent la satisfaction des cadres à l'égard de l'équilibre des temps (personnel et professionnel)? », *@GRH*, 2014/1, n° 10, pp. 87-107.

Genin, E. (2015), « Technologies mobiles et travail à la maison: mise à disposition ou mode de conciliation? », *Revue Interventions économiques*, n° 53, pp. 1-14.

Greenhaus, J. H., Beutell, N. J. (1985), « Sources of Conflict between Work and Family Roles », *The Academy of Management Review*, Vol. 10, n° 1, pp. 76-88.

Grodent, F., Tremblay, D-G. (2013), « La conciliation vie privée - vie professionnelle des gestionnaires hommes et femmes: le cas d'une société de transport québécoise », *@GRH*, 2013/1, n° 6, pp. 117 - 147.

Isaac, H., Campoy, E., Kalika, M. (2007), « Surcharge informationnelle, urgence et TIC. L'effet temporel des technologies de l'information », *Management & Avenir*, 2007/3, n° 13, pp. 149-168.

Sauvajol-Rialland, C. (2014), « Surcharge informationnelle en entreprise. L'infobésité, réalité ou illusion? », *Cahiers de la documentation*, n° 1, pp. 5-12.

Taskin, L., Tremblay, D-G. (2010), « Comment gérer des télétravailleurs? », *Gestion* 2010/1, Vol. 35, pp. 88-96.

Tremblay, D-G. (2005), « Conciliation emploi-famille et temps de travail: que faire pour faciliter la gestion de carrière des mères et des pères? », *Revue canadienne de counseling*, Vol. 39, n° 3, pp. 168-186.

LIVRES

Albarello, L., Bourgeois, E., Guyot, J.-L. (2003), *Statistique descriptive*. Bruxelles: Editions De Boeck.

Citeau, J-P., Barel, Y. (2008), *Gestion des ressources humaines. Principes généraux et cas pratiques*. Paris: Dalloz.

Hlady Rispal, M. (2002), *La méthode des cas. Application à la recherche en gestion*. Bruxelles: Editions De Boeck.

Kalika, M., Guilloux, V., Laval, F., Matmati, M. (2005), *e-RH: réalités managériales*. Paris: Vuibert.

Martin, O. (2012), *L'enquête et ses méthodes: l'analyse quantitative des données*, Paris: Armand Colin.

Rivard, P., Lauzier, M. (2013), *La gestion de la formation et du développement des ressources humaines. Pour préserver et accroître le capital compétence de l'organisation*, Québec: Presses de l'Université du Québec.

Sauvajol – Rialland, C. (2013), *Infobésité. Comprendre et maîtriser la déferlante d'informations*. Paris: Vuibert.

WORKING PAPERS

Klein, T., Ratier, D., *L'impact sur les conditions de travail*, Paris: centre d'analyse stratégique, « Rapports et Documents », n° 49, 2012, 324 p.

Lockwood, N. R., *Work/Life Balance: Challenges and Solutions*, Alexandria: SHRM Research, 2003, 6 p.

SPF Economie - Direction générale Statistique et Information économique, *Quelques aspects des TIC en entreprises*, Belgique: SPF Economie, 2013, 3 p.

St-Amour, N., Laverdure, J., Devault, A., Manseau, S., *La difficulté de concilier travail-famille: ses impacts sur la santé physique et mentale des familles québécoises*, Québec, Institut national de la santé publique du Québec, 2005, 30 p.

WEBGRAPHIE

SITES INTERNET

Asco Industries, *Site d'Asco Industries* [en ligne], <http://www.asco.be/> (Page consultée le 17 mars 2017).

Berger, Solange, « Au secours, les e-mails nous envahissent! », in La Libre Belgique. *Site du journal La Libre Belgique en ligne, Accueil – Economie – Entreprise/Emploi*, [en ligne]. <http://www.lalibre.be/economie/libre-entreprise/au-secours-les-e-m-ails-nous-envahissent-51b8f367e4b0de6db9c86ade> (Page consultée le 16 novembre 2016).

De Boeck Supérieur, *Site de De Boeck Supérieur* [en ligne], <http://www.deboecksuperieur.com/> (Page consultée le 29 mars 2017).

De Lestrage Geoffray, « La technologie: amie ou ennemie pour concilier travail et vie privée », in La Tribune, l'information boursière, économique et financière quotidienne en ligne, *Site de la Tribune* [en ligne], <http://www.latribune.fr/opinions/tribunes/20140527trib000832156/la-technologie-amie-ou-ennemie-pour-concilier-travail-et-vie-privee-.html> (Page consultée le 01 avril 2017).

Digital wallonia.be, *Site de Digital wallonia.be* [en ligne], <https://www.digitalwallonia.be/profiles/spw/> (Page consultée le 06 avril 2017).

GSK, *Site de GSK* [en ligne], <https://be.gsk.com/fr/> (Page consultée le 13 avril 2017).

HR Rail, *Site de HR Rail* [en ligne], <http://www.hr-rail.be/home-fr.html> (Page consultée le 27 mars 2017).

Lerouge, Loïc, Felio, Cindy, « Les cadres face aux TIC: quels risques psychosociaux au travail? », in Angles droit, le webzine scientifique du droit et de la science politique. *Site d'Angles droit* [en ligne], <http://anglesdroit.hypotheses.org/1528> (Page consultée le 16 février 2016).

Olfeo, « Mars 2016. 1 mois: c'est ce que représente chaque année l'utilisation personnelle d'Internet au bureau. Olfeo vous présente les données clés ainsi que les principaux enjeux que les entreprises se doivent de maîtriser », in Olfeo Belgique, l'expert de la sécurité web et du filtrage de contenus. *Site d'Olfeo Belgique* [en ligne], <https://www.olfeo.com/fr-BE/company-news/etude-olfeo-2016-la-realite-de-lutilisation-dinternet-au-bureau> (Page consultée le 02 avril 2017).

Portail de la Wallonie, *Site du portail de la Wallonie* [en ligne], <http://connaitrelawallonie.wallonie.be/fr/institutions/les-pouvoirs-en-wallonie/ladministration-wallonne#.WOX02vnyiM8> (Page consultée le 06 avril 2017).

SPF Economie - Direction générale Statistique et Information économique, « Conciliation entre vie professionnelle et vie familiale », in SPF Economie, *Site du SPF Economie* [en ligne],

http://statbel.fgov.be/fr/modules/publications/statistiques/marche_du_travail_et_conditions_de_vie/conciliation_entre_vie_professionnelle_et_vie_familiale.jsp (Page consultée le 24 décembre 2016).

SPF Economie - Direction générale Statistique et Information économique, « Equipement informatique des entreprises par région », in SPF Economie, *Site du SPF Economie* [en ligne], <http://statbel.fgov.be/fr/statistiques/chiffres/economie/entreprises/tic/> (Page consultée le 24 décembre 2016).

Vitrociset Belgium, *Site de Vitrociset Belgium* [en ligne], <http://www.vitrocisetbelgium.com/home> (Page consultée le 09 mars 2017).

AUTRES DOCUMENTS UTILISÉS

DOCUMENT D'ENTREPRISE

ASCO Industries. 2015. *Way of Working*. Bruxelles: HR Service, 1 p.

GlaxoSmithKline (GSK). 2012. *Politique de télétravail à domicile*. Wavre: HR Service, 15 p.

PUBLICATION GOUVERNEMENTALE

Gouvernement Wallon. 2011. *Arrêté du Gouvernement Wallon relatif au télétravail*. Namur: Gouvernement Wallon, 5 p.

SYLLABUS

Marquet, J., *Analyse des données quantitatives*, Notes de cours, Louvain-la-Neuve, Université Catholique de Louvain-la-Neuve, année académique 2013-2014.

ANNEXES

TABLE DES MATIÈRES DES ANNEXES

ANNEXE 1: PRÉSENTATION DES ENTREPRISES	1
1.1. HR RAIL.....	3
1.2. DE BOECK SUPÉRIEUR.....	4
1.3. SERVICE PUBLIC DE WALLONIE	5
1.4. GLAXOSMITHKLINE	6
1.5. VITROCISSET BELGIUM	7
1.6. ASCO INDUSTRIES	8
ANNEXE 2: GUIDE D'ENTRETIEN	9
ANNEXE 3: RETRANSCRIPTION DES ENTRETIENS	15
ENTRETIEN N° 1 – HR RAIL	17
ENTRETIEN N° 2 – DE BOECK SUPÉRIEUR	29
ENTRETIEN N° 3 – SERVICE PUBLIC DE WALLONIE	41
ENTRETIEN N° 4 – GSK	51
ENTRETIEN N° 5 – VITROCISSET BELGIUM	61
ENTRETIEN N° 6 – ASCO INDUSTRIES.....	73
ANNEXE 4: GRILLE D'ANALYSE DES ENTRETIENS.....	85
4.1. ANALYSE DE L'ENTRETIEN AVEC VÉRONIQUE (HR RAIL)	87
4.2. ANALYSE DE L'ENTRETIEN AVEC JULIE (DE BOECK SUPÉRIEUR).....	91
4.3. ANALYSE DE L'ENTRETIEN AVEC BRIGITTE (SPW)	95
4.4. ANALYSE DE L'ENTRETIEN AVEC LAURE (GSK).....	99
4.5. ANALYSE DE L'ENTRETIEN AVEC AURÉLIE (VITROCISSET BELGIUM).....	105
4.6. ANALYSE DE L'ENTRETIEN AVEC GABY (ASCO INDUSTRIES)	109
ANNEXE 5: QUESTIONNAIRE ENVOYÉ AUX TRAVAILLEURS.....	115
QUESTIONNAIRE ENVOYÉ AUX TRAVAILLEURS DE VITROCISSET BELGIUM.....	117
QUESTIONNAIRE ENVOYÉ AUX TRAVAILLEURS D'ASCO INDUSTRIES – VERSION FRANÇAISE.....	127
QUESTIONNAIRE ENVOYÉ AUX TRAVAILLEURS D'ASCO INDUSTRIES – VERSION ANGLAISE	137
ANNEXE 6: RÉSULTATS GÉNÉRAUX DES QUESTIONNAIRES.....	147
6.1. RÉSULTATS GÉNÉRAUX DES QUESTIONNAIRES – VITROCISSET BELGIUM	149
A. <i>Tableaux de données</i>	149
B. <i>Graphiques</i>	153
6.2. RÉSULTATS GÉNÉRAUX DES QUESTIONNAIRES – ASCO INDUSTRIES	157
A. <i>Tableaux de données</i>	157
B. <i>Graphiques</i>	161

ANNEXE 1:
PRÉSENTATION DES
ENTREPRISES

1.1. HR Rail

Les Chemins de fer belges regroupent trois entités, à savoir Infrabel, en charge de l'infrastructure ferroviaire, la SNCB, responsable en ce qui concerne la matériel roulant, ainsi que HR Rail, en charge principalement des affaires liées aux conditions de travail. Dans le cadre de ce travail, nous nous intéresserons à HR Rail, qui est responsable de l'ensemble du personnel présent dans les trois entités. (Entretien n° 1, réalisé le 21 mars 2017, conseillère commerciale en charge de projets concernant les conditions de travail). En effet, « *En tant qu'employeur juridique de l'ensemble du personnel des Chemins de fer, HR Rail veille à fournir des services HR intégraux qui répondent aux attentes de la SNCB et d'Infrabel* » (HR Rail, *sd.*). Ces trois entités sont composées d'approximativement 32 000 travailleurs, où une majorité, c'est-à-dire 20 000 personnes, est engagée à la SNCB. On retrouve environ 11 000 personnes au sein d'Infrabel et entre 750 et 800 personnes travaillant chez HR Rail. Étant donné la taille et la structure de l'entreprise, on y retrouve un panel important de métiers, allant de métiers administratifs à des métiers purement techniques. (Entretien n° 1, réalisé le 21 mars 2017, conseillère commerciale en charge de projets concernant les conditions de travail).

Plus particulièrement, l'activité de HR Rail se divise en quatre volets: la carrière des agents, la santé et le bien-être, les différents avantages sociaux ainsi que le dialogue social. Premièrement, HR Rail est en charge de la carrière des agents, en ce sens qu'elle est responsable des actions effectuées préalablement au recrutement, du recrutement en lui-même, de la gestion de la rémunération, de la gestion des formations, du bien-être au travail, etc., et ce, jusqu'à la pension des agents. HR Rail est également responsable des travailleurs une fois ceux-ci pensionnés, puisqu'elle doit notamment assurer les paiements des pensions. Deuxièmement, HR Rail se préoccupe de la santé et du bien-être de ses travailleurs. Elle estime en effet essentiel de garantir de bonnes conditions de travail aux travailleurs. Par exemple, HR Rail dispose d'un service médical interne, mais également d'un service externe, responsable de la prévention et de la protection au travail. Troisièmement, HR Rail est en charge des avantages sociaux dont bénéficient les travailleurs, notamment en ce qui concerne les soins de santé et les assurances. Quatrièmement, HR Rail est responsable du dialogue social, ce qui signifie qu'elle s'occupe de la concertation sociale et qu'elle assure la bonne application des différentes réglementations. (HR Rail, *sd.*).

1.2. De Boeck Supérieur

Entreprise dans le domaine de l'édition, De Boeck Supérieur est une filiale du Groupe Albin Michel depuis 2015. Bien qu'elle fasse partie d'un groupe français, De Boeck Supérieur garde la spécificité d'une entreprise belge, que ce soit au niveau de la législation ou au niveau des conditions de travail. (Entretien n° 2, réalisé le 28 mars 2017, directrice marketing et commerciale). De Boeck Supérieur fait partie intégrante du pôle « Education » du Groupe Albin Michel. (Entretien n° 2, réalisé le 28 mars 2017, directrice marketing et commerciale). Ce pôle est « *présent sur les marchés scolaire, parascolaire, universitaire et de jeunesse* » (De Boeck Supérieur, *sd.*).

De Boeck Supérieur est un éditeur universitaire important, puisqu'il publie un nombre conséquent de nouveautés chaque année et qu'elle possède un catalogue d'à peu près 3000 ouvrages. Ce catalogue recouvre plusieurs thèmes, tels que ceux de l'économie, de la gestion, des sciences, de la médecine ou encore des sciences paramédicales. (De Boeck Supérieur, *sd.*).

Du point de vue de l'effectif, l'équipe est composée d'une trentaine de personnes. Parmi celles-ci, 23 personnes travaillent dans le bâtiment situé à Louvain-la-Neuve, tandis que les autres personnes travaillent dans l'enceinte du bâtiment de Paris. (Entretien n° 2, réalisé le 28 mars 2017, directrice marketing et commerciale).

1.3. Service Public de Wallonie

Le Service Public de Wallonie (SPW), administration importante au sein de la Région wallonne, « *regroupe les anciens services du Ministère de la Région wallonne (MRW) et du Ministère de l'Équipement et des Transports (MET)* » (Digital Wallonia.be, *sd.*). Cette fusion du MRW et du MET a été réalisée en 2008, dans le but de créer « *une administration wallonne centrale* » (Portail de la Wallonie, *sd.*). Cette administration centrale « *apporte son expertise au Gouvernement wallon, l'assiste dans ses missions et met en œuvre ses politiques [...] [et] constitue également la première interface entre les institutions régionales et le citoyen* » (Portail de la Wallonie, *sd.*). Le SPW est composé d'approximativement 9 300 agents (Entretien n° 3, réalisé le 06 avril 2017, responsable de différents projets à la direction des ressources humaines).

Le SPW se décline en différentes directions. D'une part, nous retrouvons deux directions générales, dites « *transversales* », qui sont le secrétariat général et la direction générale transversale du Budget, de la Logistique et des TIC (Entretien n° 3, réalisé le 06 avril 2017, responsable de différents projets à la direction des ressources humaines ; Portail de la Wallonie, *sd.*). D'autre part, nous retrouvons sept directions générales opérationnelles: la direction générale opérationnelle des routes et des bâtiments, la direction générale opérationnelle de la mobilité et des voies hydrauliques, la direction générale opérationnelle de l'agriculture, des ressources naturelles et de l'environnement, la direction générale opérationnelle de l'aménagement du territoire, du logement, du patrimoine et de l'énergie, la direction générale opérationnelle des pouvoirs locaux et de l'action sociale, la direction générale opérationnelle de l'économie, de l'emploi et de la recherche et, enfin, la direction générale opérationnelle de la fiscalité (Portail de la Wallonie, *sd.*). L'ensemble de ces directions, transversales et opérationnelles, se structurent en départements qui possèdent leur matière de prédilection TIC (Entretien n° 3, réalisé le 06 avril 2017, responsable de différents projets à la direction des ressources humaines).

1.4. GlaxoSmithKline

GSK, ou GlaxoSmithKline, est une entreprise spécialisée dans le domaine pharmaceutique et des soins de santé à l'échelle mondiale. Cette entreprise, mise en place suite à la fusion de deux sociétés, à savoir « Glaxo Wellcome » et « SmithKline Beecham », débute ses activités en 2000. GSK compte un total de 10 000 travailleurs en son sein. Parmi eux, nous pouvons retrouver des personnes ayant le statut d'ouvrier ainsi que des personnes ayant le statut d'employé. (GSK, *sd.*).

Cette entreprise est composée de trois départements principaux. Le premier est la division « pharmaceutique », qui « *recherche et fabrique des produits novateurs, puis les rend les plus accessibles possible dans tous les pays, quel que soit leur niveau de richesse ou de développement* » (GSK, *sd.*). Selon Laure, HR manager au sein de GSK, ce département s'occupe principalement de la commercialisation et de la vente de leurs produits (Entretien n° 4, réalisé le 11 avril 2017, HR manager). Cette division contribue majoritairement au chiffre d'affaires de la société, puisqu'elle assure deux tiers de ce dernier (GSK, *sd.*). Le second département concerne les vaccins et rapporte un total de 14 % du chiffre d'affaires de la société (GSK, *sd.*). Cette branche d'activité rassemble approximativement 8 000 travailleurs (Entretien n° 4, réalisé le 11 avril 2017, HR manager) et « assure le développement, la production et la distribution de plus de 2,5 millions de vaccins par jour dans 170 pays » (GSK, *sd.*). Enfin, le troisième département, nommé le « GSK consumer healthcare », contribue au chiffre d'affaires pour un total de 19 %. Cette branche des produits de soin « *se concentre sur la mise sur le marché et la vente de produits de soins buccaux, de produits d'hygiène personnelle et de médicaments en vente libre* » (GSK, *sd.*).

1.5. Vitrociset Belgium

Vitrociset Belgium, qui a démarré ses activités dans le domaine spatial en 1982, est une société dont la maison mère se trouve en Italie. Dès lors, c'est à partir de 1982 qu'un établissement permanent voit le jour en Belgique, sous le nom de « Ciset SPA ». Au fur et à mesure des années, des établissements voient le jour en Allemagne et aux Pays-Bas, afin de collaborer respectivement avec l'ESOC (European Space Operations Center) et l'ESTEC (European Space Research and Technology Centre). C'est en 2008 que Vitrociset Belgium SPRL est mise sur pied et c'est un an plus tard, en 2009, que cette SPRL prend sous son aile les établissements permanents de l'Allemagne et des Pays-Bas. (Vitrociset Belgium, *sd.*).

À ce jour, Vitrociset Belgium a donc des établissements permanents en Belgique, en Allemagne et aux Pays-Bas. Cette société effectue des opérations dans le domaine de l'espace et des télécommunications, principalement pour l'Agence Spatiale Européenne, mais également pour d'autres organisations qui sont dans ce domaine d'activité. (Vitrociset Belgium, *sd.*). D'ailleurs, la responsable du département de ressources humaines explique que *« on fait principalement de l'aérospatial, c'est-à-dire qu'on a une équipe qui s'occupe du programme Galiléo qui va installer et vérifier les antennes satellites au sol un peu partout sur la terre. On a une équipe qui s'occupe du développement des programmes informatiques soit pour l'Agence Spatiale Européenne, soit pour des clients en particulier. Et on a une équipe qui s'occupe de la maintenance d'antennes au sol pour la défense belge et pour d'autres clients privés également. »* (Entretien n° 5, réalisé le 7 mars 2017, responsable des ressources humaines).

Du point de vue de son effectif, Vitrociset Belgium comprend près de 125 employés lorsqu'on prend en compte les différents établissements dont elle est composée. Selon la responsable des ressources humaines, *« Vitrociset gère des travailleurs également en Allemagne, aux Pays-Bas, en France et en Espagne. [...] Au niveau de la répartition, c'est plus ou moins 40 % aux Pays-Bas, 30 % en Allemagne et le reste réparti entre la Belgique et les autres pays européens. »* (Entretien n° 5, réalisé le 7 mars 2017, responsable des ressources humaines). La structure belge, basée à Transinne dans la province du Luxembourg, est actuellement composée de 25 employés (Entretien n° 5, réalisé le 7 mars 2017, responsable des ressources humaines). Il importe dès lors de spécifier que l'analyse de ce présent travail se limitera aux 25 travailleurs présents dans la structure belge de Vitrociset Belgium.

1.6. ASCO Industries

ASCO Industries est une entreprise familiale, dans le sens où elle est encore, actuellement, dirigée par les descendants de ses fondateurs. Comme nous l'apprend la directrice des ressources humaines de la société: *« une autre caractéristique de cette société, c'est que nous sommes une société de famille. Donc notre CEO est également le propriétaire. Il est la troisième génération de la famille, la famille qui a conçu et établi l'entreprise et qui en est toujours le propriétaire »* (Entretien n° 6, réalisé le 13 mars 2017, directrice des ressources humaines). ASCO Industries est une entreprise implantée sur quatre sites, à savoir Zaventem en Belgique, Vancouver au Canada, Stillwater aux États-Unis et Francfort en Allemagne. (Asco Industries, *sd.*; entretien n° 6, réalisé le 13 mars 2017, directrice des ressources humaines). ASCO Industries compte, en Belgique, 1 000 personnes, parmi lesquelles nous retrouvons 50 % d'employés et 50 % d'ouvriers (Entretien n° 6, réalisé le 13 mars 2017, directrice des ressources humaines).

Cette entreprise privée effectue ses activités dans le domaine de l'industrie, et plus particulièrement, dans le secteur aérospatial. Elle est reconnue comme leader mondial dans ce domaine. Plus précisément, ASCO Industries produit de multiples types de pièces pour les avions. (Entretien n° 6, réalisé le 13 mars 2017, directrice des ressources humaines). La directrice des ressources humaines précise d'ailleurs que: *« Notre produit de base, notre produit clé, c'est les « slat track » et des « flat track », ce sont les produits ou les composants qui aident l'aile de l'avion à devenir plus large, ce qui est nécessaire quand un avion atterrit ou décolle pour donc, quand il n'a pas assez de vitesse, pouvoir rester quand même en l'air »* (Entretien n° 6, réalisé le 13 mars 2017, directrice des ressources humaines). Dans le cadre de cette production, ASCO Industries veut proposer des solutions innovantes afin de permettre à ses clients d'atteindre leurs objectifs, mais également de proposer des solutions plus respectueuses de l'environnement qui seraient bénéfiques pour l'ensemble des parties prenantes. (Asco Industries, *sd.*).

ANNEXE 2:
GUIDE D'ENTRETIEN

Après avoir remercié la personne de me recevoir, je commencerai l'entretien en expliquant ma question de recherche ainsi que le travail que j'ai déjà accompli pour la réalisation de mon mémoire. Ensuite, j'exprimerai les raisons pour lesquelles cet entretien est utile et nécessaire pour l'avancement de mon travail.

Entreprise

- Pouvez-vous me parler de votre entreprise?
 - Historique de l'entreprise, structure de l'entreprise, effectif, fonctions, organigramme, ...
- Pouvez-vous me parler de vous ainsi que de votre fonction au sein de l'entreprise?
 - Fonction, responsabilités, ancienneté, âge, ...

Nouvelles technologies

- L'entreprise utilise-t-elle des technologies comme l'ordinateur (portable ou non), le smartphone ou la tablette pour mener à bien son projet/sa mission?
- L'entreprise fournit-elle des technologies (ordinateurs portables, smartphone, tablette, ...) aux employés? Si oui, y a-t-il une catégorie d'employés qui est plus concernée par la distribution des technologies ou est-ce que tous les employés en bénéficient?
 - Pensez-vous que le fait de fournir des nouvelles technologies aux travailleurs est bénéfique pour eux et pour leur conciliation vie privée – vie professionnelle?
- Les employés ont-ils accès à internet au sein de votre entreprise? Quels sont les arguments qui justifient une telle décision?
 - Si oui, pensez-vous qu'il y ait un risque que le domaine privé empiète sur le domaine professionnel? Pourquoi?

Équilibre vie privée – vie professionnelle

- Êtes-vous préoccupés par la conciliation vie privée – vie professionnelle de vos employés? Pourquoi?

Lien entre les TIC et la conciliation vie privée – vie professionnelle

- Pensez-vous qu'il y ait un lien entre l'utilisation des nouvelles technologies et la conciliation vie privée – vie professionnelle?

Dispositifs mis en place par l'entreprise

- Que mettez-vous en place au sein de votre entreprise pour réguler l'usage des nouvelles technologies et ainsi favoriser cette conciliation vie privée – vie professionnelle?

Questions à poser en supplément, une fois que la personne a parlé des différents dispositifs mis en place:

- Mettez-vous en place des formations concernant les nouvelles technologies et l'usage que les employés en font?
 - Pourquoi mettre en place (ou ne pas mettre en place) de telles formations?
 - Pensez-vous que mettre en place de telles formations est bénéfique à la conciliation vie privée – vie professionnelle? Pourquoi?
- Organisez-vous du télétravail au sein de votre entreprise? Pourquoi?
 - Si oui:
 - Comment le télétravail est-il organisé?
 - Concerne-t-il seulement une partie des employés ou l'ensemble des employés?
 - Les employés ont-ils le choix d'opter pour du télétravail ou est-ce quelque chose qui leur est imposé?
 - Quels sont, selon vous, les aspects positifs et négatifs du télétravail?
 - Si non:
 - Pourquoi ne pas mettre en place le télétravail?
 - Pourriez-vous, dans le futur, envisager de mettre le télétravail en place au sein de votre entreprise? Pourquoi?
 - Pensez-vous que le télétravail permettrait d'améliorer la conciliation vie privée – vie professionnelle des travailleurs? Pourquoi?
- Pouvez-vous me parler de votre culture d'entreprise?
 - Votre culture d'entreprise favorise-t-elle la conciliation vie privée – vie professionnelle?
 - Pensez-vous que véhiculer une culture d'entreprise propice à une conciliation vie privée – vie professionnelle serait bénéfique pour les travailleurs et leur conciliation vie privée – vie professionnelle?

Dispositifs mis en place – particularités de l'entreprise

- Pensez-vous que la mise en place de tels dispositifs est facilitée ou rendue plus difficile par le fait d'être une entreprise publique/privée/industrielle/de services/petite/grande?

ANNEXE 3:
RETRANSCRIPTION DES
ENTRETIENS

Entretien n° 1 – HR Rail

Informations à propos de la personne interrogée:

- Femme
- Entre 25 et 35 ans
- Conseillère commerciale chez HR Rail en charge de la gestion de projets concernant les conditions de travail
- En emploi chez HR Rail depuis 2014

Donc, pour vous expliquer un peu plus mon projet, je m'intéresse aux mesures que les entreprises peuvent mettre en place par rapport à l'usage qu'ont les travailleurs des nouvelles technologies et par rapport à leur conciliation vie privée – vie professionnelle. Après, je m'intéresse également au ressenti des travailleurs, d'où mon besoin de réaliser un questionnaire à la suite de cet entretien.

Ah oui d'accord. Et moi je me demandais ce que vous entendiez par nouvelles technologies? Parce que ici, oui, on a mis en place le télétravail, mais... qu'est-ce que vous entendez par ces nouvelles technologies?

Donc euh, par nouvelles technologies... Ben, ça peut être beaucoup de choses. Euh... principalement, ce sont les smartphones, les ordinateurs, portables surtout, mais les fixes peuvent également être considérés comme une technologie en soi. Puis il y a aussi tout ce qui est tablettes, etc., mais ça généralement c'est moins fréquemment utilisé dans les sociétés. Mais donc voilà, c'est principalement sur ces nouvelles technologies que moi je me concentre, même si il y en a encore d'autres. Donc je ne sais pas si...

Ben moi je peux vous aider d'un point de vue télétravail. Donc ça, c'est vraiment notre cellule qui a mis en place le télétravail dans tout le groupe des chemins de fer. Maintenant c'est vrai qu'on a des équipes qui travaillent beaucoup sur smartphone ou via tablette parce qu'elles sont en déplacement, mais ça euh... ce n'est pas vraiment chez nous euh... allez, je veux dire, ce n'est pas vraiment moi qui vais pouvoir vous donner des informations là-dessus parce que ce sont vraiment des choses qui sont gérées dans les différentes entités. Donc, vous connaissez un peu les chemins de fer hein, on est trois entités: Infrabel, SNCB, HR Rail. Chez HR Rail, on gère tout ce qui est conditions de travail, d'où le fait qu'on gère le télétravail pour tout le monde. Mais après, en fonction du besoin des équipes, ils ont aussi leur propre technologie, et ça, ce n'est pas nous qui gérons, parce que c'est vraiment interne à leur service. Après, peut-être que vous pourrez vous rediriger plutôt vers euh... vers des équipes qui utilisent ça ou...

Oui, je pense que si il me manque des informations et que vous savez me donner quelques contacts, je peux toujours envoyer des mails à la suite de cet entretien. Mais je pense quand même que je pourrais récolter la majeure partie de mes informations ici, par rapport à ce qui est mis en place au sein de HR Rail.

Oui.

Donc, je vais d'abord commencer par parler un peu de l'entreprise en tant que telle. Vous en avez touché un mot tout à l'heure, mais est-ce que vous pouvez me parler un peu de l'entreprise, euh... ben voilà, du nombre d'employés, de... de ce que vous faites, des différents métiers qui existent, etc.

Donc, les chemins de fer belges, c'est vraiment donc divisé en trois parties. Il y a la SNCB qui gère vraiment tout ce qui est matériel roulant, Infrabel qui gère l'infrastructure ferroviaire et HR Rail qui est en fait la partie qui euh... c'est le responsable juridique en fait de tout le personnel du groupe. Donc, chez HR Rail, on gère tout ce qui est euh... réglementations et rémunérations, principalement. Après, on a aussi tout ce qui est caisse des soins de santé et tout ça, mais bon ça c'est un peu plus dans les détails. Au niveau du nombre d'employés, donc en tout, on tourne autour de... 31 000, 32 000. Donc bon, ... une grosse partie est à la SNCB, ils sont plus de 20 000, oui c'est ça, plus de 20 000. Chez Infrabel, ils tournent autour de 11 000 et bon, chez nous, on est un peu plus limité, on tourne autour de 750, 800 personnes. Bon voilà. Après c'est vrai qu'au niveau des métiers, on a énormément de métiers différents, vu que ça va de l'administration au... au métier technique. Donc euh...

Mmh. Et vous, vous gérez aussi alors les travailleurs de Infrabel et de la SNCB?

Oui, c'est ça.

Ok, ça va. Euh... Est-ce que l'entreprise utilise des technologies pour travailler, pour mener à bien sa mission? Donc euh... ordinateur, ordinateur portable, smartphone, etc.

Donc, au niveau de l'administration, on travaille euh... allez, on travaille tous avec des PC. De plus en plus, on travaille avec des PC portables parce que, effectivement, notamment dans le cadre du télétravail, euh... on peut prendre le laptop à domicile, chose qui n'est pas facile avec les PC fixes évidemment. Euh... Il y a des équipes qui travaillent avec des téléphones de service, donc des GSM. Mais pas tout le monde, ça va dépendre des besoins du service. Et euh... qu'est-ce qu'on a d'autres? Oui, il y a aussi l'utilisation de tablettes, mais ça c'est, comme je vous disais tout à l'heure, c'est vraiment par rapport aux besoins spécifiques du service, donc là... Voilà.

Ok. Et quand vous parlez de GSM, ce sont des smartphones ou ce sont simplement des téléphones sur lesquels on n'a pas accès à internet, etc.?

Alors, ça dépend aussi des besoins, ça dépend des fonctions. Ceux qui doivent consulter leurs mails sur téléphone, ils vont avoir un smartphone. Il y en a d'autres, c'est vraiment juste pour les joindre, donc là, ils auront des petits GSM euh...

Ok, parfait. Et est-ce que c'est l'entreprise qui fournit ces technologies?

Oui.

Oui. Ok. Et est-ce que les technologies que vous distribuez, elles peuvent aussi être utilisées à des fins privées ou pas du tout?

Non.

Ok, donc c'est vraiment juste professionnel?

Oui, c'est ça.

Ok. Est-ce que vous pensez que c'est bénéfique pour les travailleurs de... de leur donner des technologies ou est-ce que vous pensez que ça peut entraver leur conciliation vie privée – vie professionnelle?

Ah, il faut savoir mettre des limites. Maintenant, c'est sûr que... Allez, on a des employés qui sont souvent sur le terrain, donc pendant leur journée de travail, on doit être susceptible de les joindre. Donc à ce moment-là, on a vraiment besoin d'avoir ces technologies pour pouvoir les joindre. Maintenant euh... le but n'est pas, effectivement, de les appeler les weekends ou la nuit hein euh... il faut un respect mutuel vie privée – vie professionnelle.

Ok. Et alors est-ce que ici, au sein de l'entreprise, vous avez accès à internet de manière illimitée ou..?

Non, pas illimité. Donc on a accès à internet, à tous les moteurs de recherche, mais effectivement, on a... on a pas mal de sites qui sont bloqués. Par exemple, on ne peut pas aller sur Facebook, et euh... voilà, toutes des choses comme ça, on n'a pas accès.

Ok. Et pourquoi ce choix?

Ça c'est une bonne question, il faut demander aux responsables hiérarchiques. Je pense que c'est dans un but de vraiment avoir euh... les employés concentrés sur leur travail et que allez... que ça ne parte pas dans tous les sens. Le but c'est pas d'errer sur internet au lieu de faire son travail, donc euh... voilà.

Et vous pensez que s'il y avait un accès illimité il y aurait un risque d'un déséquilibre vie privée – vie professionnelle?

Il y a toujours un risque. C'est sûr, il y a toujours des abus... Après, il faut savoir parfois faire confiance à son personnel. Mais vu le nombre d'employés qu'on a, on est obligé de

prendre certaines dispositions parce qu'on doit prévoir des abus, justement, et il faut éviter cela donc...

Ok. Donc vous pensez que le fait de limiter internet c'est aussi dû au fait que vous êtes une grande entreprise?

Ben c'est-à-dire que... C'est sûr que plus on a de personnes, plus on risque d'avoir des déviances donc ben voilà. Après, on met des règles... Le problème c'est qu'on met des règles pour tout le monde, c'est pas que pour une petite partie du personnel.

Oui, ok. Et maintenant, au niveau de l'équilibre vie privée – vie professionnelle, est-ce que vous, au sein de l'entreprise, vous vous en préoccupez beaucoup ou... ou pas du tout?

Ben beaucoup euh... on essaye. Donc effectivement, l'année passée on a intégré le télétravail, et je pense que ça, c'est vraiment un plus au niveau de l'équilibre vie privée – vie professionnelle, parce qu'on a quand même pas mal d'employés qui viennent un peu des quatre coins de Belgique. Donc euh... on vient tous, enfin non pas tous, mais la plupart des employés viennent en train, vu qu'on a le train gratuit. Donc euh... on passe parfois facilement, en tout sur la journée, deux heures et demie, trois heures, trois heures et demie dans les transports donc beh... c'est clair que ça peut déjà aider à rééquilibrer le côté vie privée. Donc euh... Puis bon bien sûr, on a des cellules bien-être, mais ça aussi, qui sont propres à chaque entité. Donc ça, à la limite, je peux vous donner les... les personnes de contact parce que ça ce n'est pas nous qui gérons. Mais on a effectivement des équipes de bien-être.

Ok. Oui, ça peut être intéressant, si jamais j'ai des questions. Et par rapport au télétravail, vous l'organisez comment?

Alors, donc. C'est tout nouveau. Donc chez nous, on a fixé quand même encore un cadre assez spécifique, enfin assez précis. Après, on verra comment on va élargir tout ça, mais donc actuellement, on permet le télétravail jusqu'à maximum deux jours par semaine et d'une manière assez fixe. Après, c'est aussi en fonction des besoins du service, mais on essaye de demander, au début en tout cas, d'avoir des jours qui sont définis pour le télétravail sur la semaine.

Ok. Et euh... c'est pour toutes les fonctions? Toutes les fonctions peuvent faire ça ou...?

Alors euh... Bien sûr, le personnel technique qui travaille dans les voies, les conducteurs de trains, etc. n'ont pas accès au télétravail hein, c'est vraiment pour tout ce qui est administratif. Mais voilà, on essaye d'élargir au maximum selon les possibilités.

Mmh, ok. Et pourquoi est-ce que vous avez décidé de mettre en place une procédure de télétravail? Enfin, pourquoi vous avez commencé à le mettre en place ce télétravail? Qu'est-ce qui justifiait que...

C'est clairement un avantage euh... comme on en parlait tout à l'heure, pour équilibrer vie privée – vie professionnelle. Et euh... c'est une facilité de travail qui est offerte dans pas mal d'entreprises, donc ça fonctionne très bien, on constate qu'il y a de bons résultats sur la productivité des travailleurs, donc c'est ça qu'on a également intégré cette possibilité.

Ok. Et est-ce qu'il y avait des problèmes à la base qui ont fait que vous avez décidé de mettre en place le télétravail ou c'est juste simplement parce que vous pensiez que c'était une bonne chose à faire?

Ah non, ce n'était pas lié à des problèmes. C'était simplement une plus-value euh...

Ok, c'est ça. Et vous aviez des demandes quand même de la part des travailleurs, ou même pas?

Ah des demandes, si, on en avait. On avait les demandes des employés d'intégrer ça parce que, effectivement, on en entend parler dans d'autres entreprises, mais ce n'était pas lié à un problème. On a vraiment fait cela parce qu'on le voit comme une plus-value.

Ok. Et est-ce que les employés ont le choix de faire ou non le télétravail?

Bien sûr, ce n'est pas obligatoire. C'est vraiment un choix. Et encore une fois, le chef immédiat a également euh... il a également son avis à donner là-dessus parce que si il considère que ce n'est pas utile euh... Enfin je veux dire que ce n'est pas parce que c'est demandé que le télétravail sera d'office octroyé.

Ok. Donc, tout le monde n'a pas la possibilité de le faire. Donc si le chef d'équipe dit qu'il n'y a pas lieu de faire du télétravail, l'employé ne pourra le faire, c'est ça?

Voilà. C'est ça.

Ok. Et donc, vous vous basez, je suppose, sur un management orienté vers les résultats?

Ah oui, un management basé sur les objectifs oui, oui, tout à fait.

Et euh... selon vous, quels sont les aspects positifs et négatifs du télétravail? On a déjà un peu parlé des aspects positifs, mais est-ce qu'il y en a d'autres que vous ne m'avez pas dit, et est-ce qu'il y a des aspects négatifs à ça?

Au télétravail?

Oui, c'est ça, au télétravail.

Ben donc... Le télétravail c'est sûr que un des premiers aspects négatifs que... euh... que le patronat, je vais dire, va constater, c'est qu'on a moins de contrôle sur les agents. Les agents sont chez eux, ou éventuellement dans des bureaux satellites, mais donc on ne sait

pas les contrôler physiquement, on ne sait pas voir ce qu'ils font, on n'a pas... On doit en tout cas instaurer un système de feedback, et ça aussi c'est quelque chose de différent, c'est une politique différente de ce que l'on faisait avant. Donc euh... ça, ça peut faire peur et ça, ça peut aussi parfois avoir des connotations négatives parce que justement, l'agent est un peu plus libre donc il peut éventuellement faire autre chose que son travail. Mais à ce moment-là, c'est vraiment une relation de confiance qui doit être établie entre le chef et l'agent. Donc voilà.

Et au niveau de cette politique de feedback, vous organisez ça comment?

Ça, c'est vraiment propre au chef immédiat, à sa façon de faire. Par exemple, chez moi, j'ai demandé à mes collaborateurs de... d'intégrer en fait dans Outlook, pour utiliser les technologies justement, d'intégrer des rendez-vous en fait, à chaque fois qu'ils font du télétravail. Et à la fin de la journée, ils doivent compléter ce petit rendez-vous avec toutes les tâches qu'ils ont faites, comme ça, je sais quand même checker ce qu'ils ont fait pendant cette journée-là. Mais ça, c'est vraiment propre à chaque responsable.

Ah oui, d'accord. Et est-ce qu'il vous est déjà arrivé d'accepter à un employé qu'il fasse le télétravail et de devoir lui dire non par après parce que ça n'a pas donné de bons résultats? Ou ça a toujours donné de bons résultats et vous n'avez jamais été confrontée à ce genre de situations?

Ben, pas encore, parce que comme on a commencé seulement en janvier, c'est encore tout nouveau pour nous. Donc euh... on n'a pas encore eu ce genre de... ce genre de feedback d'une équipe ou quoi, mais ça pourrait, effectivement. Ce n'est pas parce qu'on l'a donné que l'on ne peut pas l'interdire par la suite si on voit que ça ne fonctionne pas avec cette personne-là.

Ok. D'accord. Et est-ce que vous personnellement vous pratiquez le télétravail?

Oui.

Et vous le faites combien de jours par semaine?

Je le fais une fois par semaine.

Ok. Et quelles sont les raisons qui vous ont poussée, en tant que travailleur, à pratiquer le télétravail?

Ah ben clairement, euh... le gain de temps par rapport aux trajets. Et puis aussi le fait que euh... comme je travaille sur des projets et que, en même temps, je suis responsable d'équipe, quand je suis au bureau, je fais plus mes tâches de management et de gestion d'équipe, et quand je suis chez moi, euh... je vais plutôt être axée sur mes projets, je vais être toute seule, je vais pouvoir me concentrer, donc euh... Voilà.

Donc le télétravail permet, dans ce cas-là, plus de concentration?

Oui, oui.

Ok. Ok, parfait. Est-ce que vous pensez qu'il y ait un lien entre les nouvelles technologies et l'équilibre vie privée – vie professionnelle?

Ben... oui, il y a un lien. Et je pense que ça peut être soit positif, soit négatif, tout dépend de comment on les utilise. Donc euh... effectivement, ça peut aider d'un côté et des fois, ça peut impacter la vie privée parce que justement on a ces technologies avec nous partout et donc finalement, on est un peu aussi joignables 24 heures sur 24, on peut consulter ses mails en vacances ... mais c'est pas le but, mais je veux dire, il y a des personnes qui pourraient être amenée à réagir comme ça et bon, ça a ses déviances aussi.

Oui. Et est-ce que vous remarquez, au sein de l'entreprise, des gens qui ont... enfin qui abusent entre guillemets de ces technologies à tel point que ça en devienne négatif pour eux?

Allez... Je ne constate pas ça énormément, mais c'est sûr que des fois, on reçoit des mails à 23 h et là on sait que... qu'il y a des abus. Maintenant voilà, c'est vrai qu'il y a des gens qui sont passionnés par leur travail et donc ben voilà, dès qu'ils sont... C'est aussi quelque chose de... allez, qui est utile, dans le sens où quand on est chez nous tout seul, justement, c'est à ce moment-là qu'on peut avancer plus sur les tâches qu'on doit faire soi-même, qu'on ne gère pas avec d'autres personnes ... Donc il y a des gens qui profitent de la soirée pour faire ce genre de choses et... voilà.

Oui, d'où l'utilité du télétravail, à ce moment-là?

Oui, voilà. Parce que ça permet aux personnes de faire ce genre de tâches chez eux, mais dans les heures prévues au travail, et non pas le soir ou le weekend quand ils sont chez eux.

Ok. Et euh... est-ce qu'il y a d'autres choses que le télétravail que vous mettez en place au sein de l'entreprise pour euh... par rapport à ces nouvelles technologies et à cette conciliation vie privée – vie professionnelle?

Non, pour l'instant non. Après, on a des systèmes de temps partiels, pour tout ce qui est équilibre vie privée – vie professionnelle, mais à ce moment-là, ce n'est plus du temps de travail, donc... Mais sinon, on a effectivement des possibilités de temps partiels, de...

Ok. Et est-ce que vous pensez que pouvoir mettre en place des choses comme le télétravail est lié au fait que vous êtes une grande structure?

Non, pas forcément. Non, parce que justement ça n'aide pas. Comme on est une grande structure et qu'on a énormément de métiers, ça n'aide pas euh... cette structure-là n'aide pas à implémenter quelque chose de spécifique parce que ce n'est jamais applicable à tout le monde en fait.

Ok. Et pour les personnes qui sont... ben qui ne peuvent pas avoir accès au télétravail, est-ce qu'il y a des choses que vous pensez pouvoir mettre en place pour eux, pour améliorer leur conciliation vie privée – vie professionnelle? Ou vous pensez que vu leur boulot, c'est pas vraiment possible de mettre en place certaines choses?

Après, ça dépend du métier. Si c'est quelqu'un de l'administration qui n'a temporairement pas la possibilité de faire du télétravail, ce sont des choses qui sont à revoir dans le futur et qui peuvent changer. Maintenant, clairement, pour les conducteurs de train, on ne peut pas vraiment établir des choses pour les aider donc euh... à ce moment-là, ce sera plus tourné sur des réductions du temps de travail, ou des choses comme ça.

Mmh. Et est-ce que vous pensez que des personnes qui pratiquent un métier tel que celui de conducteur de train, par exemple, ont moins de risques, sont moins susceptibles de vivre un déséquilibre vie privée – vie professionnelle que les personnes qui travaillent plus dans l'administration et qui... qui sont plus dans leurs mails, etc.?

Ben disons que le conducteur de train, sa journée, une fois qu'elle est finie, elle est finie. Il ne va pas reprendre du travail à la maison. Donc ça, c'est peut-être un côté positif par rapport à quelqu'un qui fait de l'administration. Maintenant, d'un autre côté, lui, pendant sa journée, il ne peut pas se dire à un moment donné « ben je vais prendre une heure parce que je dois passer un coup de fil ou parce que je dois aller chez un médecin », ou des choses comme ça. Lui, il conduit ses trains, et il n'a pas le choix. Donc euh... il y a des pour et des contres.

Mmh, oui. Et est-ce que dans les métiers comme ça, ils ont aussi beaucoup de mails à traiter ou bien ...

Non, non. Ils fonctionnent allez... Ils ne fonctionnent presque pas au niveau administratif, eux, c'est vraiment du concret, c'est la conduite du train et voilà.

Ok. Euh... moi dans le cadre de mon mémoire, je me suis donc d'abord évidemment renseigné sur ce qui se disait dans la littérature. Et dans la littérature, ils parlaient de mettre en place des formations euh... ben voilà, pour avoir un usage optimal des nouvelles technologies, ou des formations pour aider à concilier vie privée – vie professionnelle. Est-ce que vous avez déjà pensé à mettre ça en place ou est-ce que vous pensez que ça pourrait être une bonne idée?

Ben on a donc un centre de formation, qui s'appelle « Train@Rail » et euh... chez qui on a déjà ce genre de formation. Donc, déjà au niveau des nouvelles technologies, on a... bon, c'est peut-être un petit peu plus dirigé vers tout ce qui est applications informatiques, comme office ou des choses comme ça. Donc ça, on a déjà. Après, au niveau de l'utilisation des smartphones, je ne pense pas qu'on ait une formation là-dessus, mais ça peut être envisagé. Ça, ça serait vraiment à voir avec eux. Mais en tout cas, du fait qu'on a un centre de formation interne, on peut effectivement développer pas mal de choses.

Mmh. Et vous pensez que ça pourrait être bénéfique de mettre en place des formations comme ça pour les travailleurs?

Euh... il faudrait voir les demandes en fait. Si on a des demandes, je pense que... Je ne pense pas qu'on va proposer ça de nous-mêmes, parce que c'est vrai que ce n'est pas... euh, ce n'est pas quelque chose qui est offert à tout le monde. Maintenant, ça peut être

effectivement... sur demande, on peut effectivement euh... intégrer de nouvelles formations.

Ok. Et euh... que je repense à ça, les travailleurs, quand ils sont chez eux, ils ont accès à... enfin, ils peuvent avoir accès à tout ce dont ils ont besoin pour travailler?

Oui. Alors on a un système de VPN, donc avec un... un... allez, tout un système de code et tout ça, et à ce moment-là, on a accès directement au serveur interne de l'entreprise.

Ok, donc ils peuvent travailler des chez eux sans problème.

Oui, ils ont juste besoin d'une connexion internet.

Oui, d'accord. Et euh... est-ce que vous pouvez un peu me parler de votre culture d'entreprise?

Au niveau?

Ben en fait, c'est parce que moi j'ai lu que, dans la littérature, on dit que le fait de prôner euh... enfin, le fait de montrer qu'on porte attention à la conciliation vie privée – vie professionnelle et que c'est une des valeurs prônées dans la culture d'entreprise, ben cela permet d'aider les employés à avoir une bonne conciliation vie privée – vie professionnelle. Donc voilà, c'est pour ça que je parlais de la culture d'entreprise.

Oui. Alors, au niveau de la culture d'entreprise, donc je vais revenir aux trois entités, on a un peu des valeurs différentes en fonction des entités, et on a chacun ses priorités. Donc Infrabel aura un petit peu sa culture d'entreprise, SNCB aussi et c'est vrai qu'au niveau d'HR Rail, on n'en parle plus beaucoup en fait de ces cultures d'entreprises. Donc, c'est vraiment directement lié aux entités. Donc après, chez nous, au niveau d'HR Rail, tout est axé sur la communication, parce qu'on a vraiment... En fait, c'est vraiment ça, le fait qu'on gère un peu tout le personnel, on a tout ce qui est communication, tout ce qui est bien-être, tout ce qui est mutualité et caisse de soins de santé, donc ça c'est un peu là-dessus qu'on va axer notre politique. Mais... c'est vrai que SNCB et Infrabel ont aussi leurs priorités et leurs valeurs.

Ok. Donc vous ne véhiculez pas spécialement...

Non, on ne véhicule pas spécialement de messages par rapport à ça.

Et est-ce que vous pensez que ça pourrait être bénéfique de faire ça, ou pas du tout?

Ça peut être bénéfique, mais je ne pense pas qu'on doit avoir des valeurs fixes pendant une longue période. Donc je pense que c'est peut-être des choses qu'il faudrait faire renaître pendant un certain temps pour euh... allez, pour dire aux gens « attention, n'oubliez pas que ça, c'est important chez nous » et puis de changer de temps en temps, mais, avoir une politique d'entreprise, une culture d'entreprise fixe, je ne pense pas que... Après, une culture d'entreprise, c'est toujours évolutif. Donc voilà.

Ok. Euh... Et alors, dernière petite question. Dans le cadre de ma partie pratique, un de mes objectifs est d'établir des contrastes entre différents types d'entreprises, et notamment entre ce qu'il se passe dans le privé et ce qu'il se passe dans le public. Pensez que le fait d'être une entreprise publique change quelque chose par rapport à une entreprise privée au niveau des mesures qu'il est possible de prendre?

La législation applicable aux entreprises publiques n'est pas la même que celle applicable aux entreprises privées. Et puis euh... les entreprises privées fonctionnent sur base de conventions collectives de travail et de contrat avec leurs employés, ce qui leur permet de définir des règles plus spécifiques. Et ces règles euh... elles seront relativement faciles à modifier. Mais chez nous, euh... les membres du personnel statutaire respectent un règlement général, appelé « Statut du Personnel », qui ne s'adapte pas facilement puisque, euh... En fait, il faudra une validation en commission paritaire nationale, avec accord des deux tiers. Donc euh... si on veut modifier nos conditions de travail... allez, je pense qu'il est clairement plus difficile en tant qu'entreprise publique d'intégrer des changements si on veut modifier nos conditions de travail.

D'accord. Et donc euh... Ca été difficile pour vous d'instaurer le télétravail?

Euh... c'est la raison pour laquelle on a proposé le télétravail comme une facilité de travail, qui se fait sur une base volontaire, avec accord du responsable direct.

Ok. Euh... Ben écoutez, moi j'ai fini mes questions que j'avais préparées, je ne sais pas si vous pensez à d'autres choses par rapport à ma problématique, qu'on n'aurait pas abordées durant notre entretien.

Pas spécialement. Maintenant, plus par rapport à votre questionnaire, ça comme je vous disais, il faut que je valide votre questionnaire d'abord avec notre direction, parce que je ne peux pas faire passer un questionnaire comme ça chez tout le monde. Après, on peut... il faut que je vois avec les entités aussi, peut-être que ça pourrait les intéresser, maintenant il faut voir comme vous allez élargir. On peut dire qu'on travaille que avec HR Rail. Chez HR Rail, euh... j'ai eu les statistiques hier, on tourne autour de 90 télétravailleurs, sur les 750 personnes donc euh... allez, c'est pas énorme, mais bon. Donc maintenant, si vous dites que... allez, on peut élargir ça à Infrabel et à SNCB. SNCB, je sais que pour l'instant, ils n'ont pas encore vraiment commencé. Mais chez Infrabel, bien, et eux à mon avis, ils ont pas mal de demandes au niveau administratif.

Oui, ça peut être intéressant oui. Mais ça peut être intéressant aussi pour moi d'avoir des personnes qui ne pratiquent pas le télétravail, justement pour voir pourquoi est-ce qu'ils ne le font pas et voilà, si ils en ont envie et si ils y pensent ou pas, et pourquoi. Mais euh... Donc voilà, ça, c'est un peu à déterminer avec et avec les instances supérieures, comme vous le disiez. Donc ce que je peux faire c'est, en fonction de mon analyse de cet entretien, vous envoyer le questionnaire et voir avec vous ce qui est possible.

Oui. Allez, nous ça peut nous être utile, notamment d'avoir les résultats, parce que c'est aussi une bonne chose, surtout qu'on doit faire un feedback sur notre projet qui est tout nouveau, ça peut être euh... être clairement utile. Et maintenant, si votre formulaire est à destination de tout le personnel, donc aussi pour ceux qui ne font pas de télétravail, à voir si on élargit, parce que je vous dis, ça peut monter à 30 000 questionnaires, mais je ne sais pas si vous allez savoir gérer toutes ces réponses...

C'est clair que j'en ai pas besoin de 30 000, après, plus j'en ai, mieux c'est. Mais je pense que tout le monde ne répond pas toujours quand on envoie un questionnaire, donc si on peut l'envoyer à tout le monde, ça élargit les chances pour moi d'avoir un nombre conséquent de réponses. Mais donc, clairement, ça peut être très intéressant pour moi. Eh ben ok, on va faire ça alors, je vous enverrai euh... Mais vous, vous pensez quand même qu'il y ait une possibilité que la direction accepte la diffusion de mon questionnaire?

Oui, parce que clairement... allez, je vous dis, on doit de toute façon faire une évaluation d'ici juin ou juillet, donc euh... allez, l'utilité de votre questionnaire peut nous aider à avoir une première évaluation. Donc voilà.

Ok. Mais donc, comme vous devez de toute façon faire une évaluation et que vous pensez à certaines choses, à certaines questions qui pourraient vous être utiles à vous, à joindre à mon questionnaire, vous pouvez aussi me les envoyer, sans problème, pour que je les ajoute.

Oui, ça va. Ben à la limite, en fonction de... allez, quand vous m'enverrez le questionnaire, je regarderai un petit peu et effectivement, si j'ai des questions supplémentaires à rajouter, on en discutera.

Oui c'est ça, moi ça ne me pose aucun problème. Et c'est autant que cela vous serve autant à vous qu'à moi.

Oui. Et c'est... Ça serait un questionnaire sous forme d'un document word à remplir ou vous avez une application, ou...

À mon avis je ferai via un google form, donc c'est un lien internet. Je pense que ce sera plus simple, aussi pour récolter les informations et mettre toutes les données ensembles.

Ben c'est ça, je ne sais pas comment vous fonctionnez.

Je n'ai encore jamais utilisé, mais j'ai déjà dû répondre à des questionnaires comme ça, et je pense qu'il y a moyen de faire ça via internet, et alors à ce moment-là, il suffit d'envoyer un lien internet aux employés pour qu'ils puissent répondre.

Oui, ça sera plus simple, aussi pour rassembler les données.

Et bien merci beaucoup, de m'avoir reçue et de m'avoir répondu si rapidement, surtout.

Ben oui, chez la communication est importante, et la communication va encore assez vite donc euh... Après c'est vrai, pour l'instant on a beaucoup de choses à faire, mais bon, on n'est pas à une demi-heure.

Ben c'est vrai que j'étais étonnée parce que j'ai envoyé un mail sur une boîte mail générale, et la personne qui m'avait répondu l'avait fait assez rapidement, et j'étais vraiment agréablement surprise. Enfin bon. Encore un tout grand merci.

Avec plaisir.

Entretien n° 2 – De Boeck Supérieur

Informations à propos de la personne interrogée:

- Femme
- Entre 45 et 55 ans
- Directrice marketing et commerciale
- En emploi chez De Boeck Supérieur depuis 2007

Donc, pour vous réexpliquer mon sujet, moi je m'intéresse à ce que les entreprises peuvent mettre en place pour réguler l'usage des nouvelles technologies au niveau des travailleurs, et réguler l'effet que cela a sur leur conciliation vie privée – vie professionnelle. Et je m'intéresse aussi aux effets de ces dispositifs sur les travailleurs.

Ok, pour le questionnaire on verra. De toute façon, si on le fait, ça sera uniquement sur base volontaire hein, parce qu'on ne peut pas obliger les gens à le faire. Puis on n'est pas beaucoup donc euh... oui, il faudra voir. On verra comment sera le questionnaire.

Ok. Est-ce que vous pouvez commencer par me parler un peu de l'entreprise, de la structure, de l'organigramme, des différentes fonctions qui existent ici?

Oui. Donc euh... De Boeck Supérieur, donc c'est vraiment la partie Supérieur, on a été euh... pendant des années, au sein d'un groupe où il y avait « De Boeck Education », « De Boeck Supérieur » et la marque « Larcier » pour le juridique. Alors, ça, ça été explosé il y a trois ans. Euh... l'actionnaire étant à ce moment-là « Ergon », qui était une institution financière et qui voulait vraiment revendre chaque partie avec une plus-value. Donc nous, on a été racheté, et d'un groupe où il y avait plus de 250 personnes, parce qu'il y avait tout en miroir du côté néerlandophone, on est redevenu, je ne vais pas dire une petite PME de 30 personnes, mais c'est presque ça quoi. Donc nous, la partie Supérieur, on a été racheté par le groupe « Albin Michel », en avril 2015, donc oui, ça va faire deux ans là maintenant. Et euh... Donc euh, on a vraiment changé beaucoup beaucoup d'habitudes en étant désincrusté d'un grand groupe et réincrusté dans un autre immense gros groupe. Donc euh... ça a fait beaucoup de changements, au niveau des outils, au niveau des process, au niveau de... de pleins de trucs.

Ok. Et vous fonctionnez indépendamment d'Albin Michel ou...?

Euh... Chez Albin Michel, on est dans le pôle éducation, donc il y a le pôle littérature et le pôle éducation, et on ne fonctionne pas du tout indépendamment d'eux. On dépend... On est complètement liés pour les outils euh... Alors on a les spécificités du fait qu'on est une société qui est une société belge, en Belgique, alors que eux, sont français. Donc par exemple, au niveau de la législation, euh... au niveau des conditions de travail, au niveau des us et coutumes. Ben justement, au niveau des nouvelles technologies, on a pu conserver

euh... certaines choses en revendiquant que c'était d'usage ici, mais voilà, l'idée est quand même d'harmoniser pas mal de choses quoi.

Ok. Est-ce que vous pouvez juste me dire quelques mots sur votre fonction?

Oui. Moi je suis directrice marketing et commerciale euh... pour la marque De Boeck Supérieur, et aussi pour la marque Vuibert, qui est une marque française.

Ok. Et donc, ici, il n'y a pas de ressources humaines en fait, c'est vous qui faites euh... le...

Non, non, il y a un monsieur qui est RH entre guillemets, mais il gère essentiellement la paye, les voitures de société, les assurances, euh... voilà.

Ok. Et au niveau des travailleurs, si il y a des décisions à prendre, ça c'est vous qui les prenez?

Ben on a un directeur de l'entité belge qui les prend, oui. Oui, c'est plutôt lui qui les prend.

Ok. Est-ce que l'entreprise utilise des technologies pour mener à bien sa mission? Donc j'entends par là des ordinateurs, portables ou fixes, smartphones, tablettes, etc.

Oui. On avait, euh... ça ça rejoint un peu tes premières questions. On avait une politique... C'est-à-dire que, à un moment où dans le groupe De Boeck, on ne savait pas augmenter les gens financièrement d'une année à l'autre. Et donc, on a pris comme option de... de promouvoir la possibilité pour les gens de travailler plus ou moins un jour par semaine à domicile. Et de ce fait là, pour pouvoir mettre en place cette politique-là, on a euh... changé les tours d'ordinateurs par des ordinateurs portables. Alors euh... ce n'était pas vraiment considéré comme du travail à domicile parce que ça, ça exige de l'employeur qu'il doive mettre en place une infrastructure chez les gens, etc., donc on appelait ça je ne sais plus comment, mais on n'utilisait pas un terme qui était reprochable. Donc euh... ça, c'était dans les mœurs. Et puis donc, il y a plein de gens qui ont eu des portables. Et puis quand on a réintégré le pôle « Albin Michel », en fait, ils ne sont absolument pas dans cette dynamique-là. Donc pour eux, on arrive au bureau, on travaille et quand on retourne chez soi, il n'y a pas de possibilités de travailler de chez soi, il n'y a pas de pc portable. Donc euh... À la fois, c'est l'avantage de bien séparer vie familiale et vie professionnelle, mais à la fois, ça manque parfois de souplesse. Et alors, ils nous ont demandé de ne plus du tout pousser les gens à travailler de chez eux quoi. Donc quand on le fait encore maintenant, euh... je ne vais pas dire que c'est en stoemeling, mais c'est des arrangements comme ça qu'on essaye de ne pas trop officialiser. Je ne sais pas comment tu vas tourner ça...

Ce sont des arrangements en interne quoi?

Oui, c'est des arrangements en interne euh... et voilà. Donc certains ont encore des portables. Et alors, on a été nous, rééquipé avec des pc portables dignes de ce nom euh... qui sont hyper légers, parce qu'on va très très souvent à Paris. Donc il y a toute une série de gens de la direction qui ont des pc portables, et des éditeurs aussi, parce que... Ce sont

des portables qui sont vraiment portables, parce que ça c'est vraiment un vrai outil de travail. Comme on va de une à deux fois par semaine à Paris... Pour ne pas qu'on se casse le dos. Surtout qu'arrivé là-bas, ce n'est pas près de la gare, donc euh... Donc ça, ça été aussi un avantage pour nous. Enfin un avantage... ça veut dire que nous on peut euh... on peut travailler à domicile.

Oui, c'est ça. Ok, et euh...

Ce qui était lié à la politique précédente c'était que les gens... On avait des VPN, donc des connexions sécurisées, et les gens, quand ils travaillaient chez eux, étaient en VPN, donc c'est vraiment comme au bureau quoi.

Ok, et donc ici maintenant, il n'y a plus ce système de VPN, mais vous pouvez quand même, pour certains, grâce aux ordinateurs portables, travailler de la maison?

Oui, mais il faut penser pour l'instant à mettre tout sur son bureau, partir avec, s'envoyer les fichiers et tout euh... c'est moins facile qu'avec le système de VPN. Maintenant, la volonté c'est de remettre en route le VPN, mais comme chez Albin Michel ils sont hyper freinant là-dessus, on ne crie pas trop fort.

Ok. Et donc vous avez quand même la volonté de réintégrer ce système de « télétravail », même si vous ne l'appeliez pas comme ça?

Non. Non, ça non. Ça, officiellement, ce n'est plus du tout permis, non. Donc euh... ça c'est... il faut faire le deuil de ça. On a eu même un mot officiel en disant que c'était vraiment uniquement pour des exceptions quoi.

Ok. Et euh... Vous accordez de temps en temps encore des exceptions ou euh...

Oui, oui, oui.

Ok. Et vous acceptez ça pour n'importe quelle raison ou c'est quand même...

Non, ben non, non. Il faut vraiment que ça soit un cas de force majeure ou... et pas dire « oh demain, je travaille de chez moi », non, ça ne marche plus ça. Non, il faut vraiment avoir une excuse euh... je ne sais pas, on a encore eu un cas hier. Si Belgacom doit passer par exemple, ils disent qu'ils passent dans la matinée, bon ben voilà, là c'est... c'est le genre de truc où on compatit. Bon, voilà. Mais sinon, c'est... Par défaut, non, on ne le fait.

Ok. Donc il n'y a plus de jours fixés à l'avance euh...

Ah non, non, non, absolument pas.

Ok. Et est-ce qu'Albin Michel explique un peu pourquoi ils sont contre ça?

Ben... ce n'est pas qu'ils sont contre, je pense, c'est le fait que ça ne se pratique pas du tout sur la France. Oui, c'est vraiment une culture française comme ça, alors que la culture belge euh... liée aussi à l'accroissement des embouteillages, au fait que... voilà, il y a plein de choses comme ça qui font que le télétravail est quelque chose de très répandu sur la

Belgique, mais pas du tout sur la France, vraiment, vraiment pas. Déjà, ils ne sont que aux 35 heures, donc ils ne veulent pas qu'en plus, le gens ne viennent pas un jour par semaine au bureau. Je pense que c'est un peu lié à ça aussi.

Ok. Et donc, à part ces ordinateurs portables, il n'y a pas d'autres technologies comme des smartphones ou des tablettes qui sont distribuées?

Ben... certaines personnes, on a des smartphones, mais je pense que ce qu'on nous a donné est moins performant que ce que les jeunes achètent eux-mêmes, donc... [Rires]. Franchement. Donc euh, je pense que ce n'est même pas un privilège, c'est un appareil très basique. Donc voilà, on peut aussi lire nos mails sur nos smartphones, mais moi, j'y arrive même pas, ils n'ont jamais réussi à connecter ma boîte mail sur smartphone, ça m'arrange très bien comme ça, mais... mais globalement, oui. Sinon, personne d'autre n'a, n'a de smartphones.

Ok, donc c'est juste la direction qui en reçoit?

Oui, oui. Par contre, au marketing, on a aussi un Ipad, et euh... mais c'est parce qu'on est sur les réseaux sociaux et que quand on est dans un congrès, voilà, on prend une photo, on poste directement et tout ça, donc là on a un outil propre à l'évènementiel que l'on fait ou... ou à des vidéos qu'on doit faire, et des choses comme ça quoi.

Oui c'est ça. Donc là, c'est vraiment un outil de travail qui n'est pas utilisé d'un point de vue personnel alors? Ou...?

Oui, ben, non, normalement ce n'est pas utilisé de manière personnelle parce que non, normalement... Puis elles ont des Iphones qui sont plus performants que l'Ipad, généralement.

Ok. Et donc, les smartphones que vous recevez, c'est plutôt un avantage de toute nature plutôt qu'un outil de travail quoi?

Oui, oui, c'est considéré comme ça.

Ok. Euh... est-ce que les employés ont accès à internet ici, au sein de l'entreprise?

Oui, oui.

Et un accès illimité? Par là je veux dire, est-ce qu'ils ont accès à tous les sites?

Oui, oui, tout à fait.

Et pourquoi ce choix? Parce que je sais bien que certaines entreprises offrent justement un accès limité, et ça m'intéresse à chaque fois de savoir pourquoi.

Ah oui, ben nous on est tout le temps sur internet. Enfin, il n'y a pas de limitations. Je sais que, quand on était dans le groupe De Boeck, euh... on ne pouvait pas aller sur les réseaux sociaux. Mais ici, il n'y a pas... il n'y a pas de blocages là-dessus. Euh... non, mais on est tout le temps sur internet, vraiment. D'abord on est tout le temps dans le site, notre propre

site, pour gérer les choses, voir comment... Donc oui, tout le monde doit être branché, c'est un vrai outil de travail internet.

Et même pour les réseaux sociaux en soi, puisque vous avez une page Facebook notamment, que vous gérez, si je ne me trompe pas?

Ah nous, en marketing, oui, on gère la page Facebook. Mais les autres peuvent y avoir accès aussi hein, oui, oui. Et puis on a plein d'applications, plein d'outils qui tournent via des applications internet hein, donc on est obligé de... on a plein d'outils en ligne donc on est obligé, tout le monde doit avoir accès à internet. Oui.

Et est-ce que vous pensez qu'il y ait un risque que le domaine privé empiète sur le domaine professionnel avec un accès internet illimité?

Quoi, que les gens y aillent pendant les heures de bureau?

Oui, c'est ça, et que... qu'il y ait de l'abus par rapport à ça.

Euh... ben... Non. Maintenant, il y a beaucoup de gens qui travaillent à deux dans des bureaux, euh... Non, c'est de l'autocensure. Et oui, pendant le temps de midi, il y en a qui y vont, et il n'y a pas de problème... Il n'y a pas de législation, on n'a pas de règlement, même interne, par rapport à ça, non. On ne flique pas ça, et on n'a pas... Non.

Ok. Vous êtes dans une relation de confiance avec les employés quoi?

Oui, oui, vraiment.

Ok. Est-ce que, ici, au niveau de l'entreprise, vous êtes préoccupés par la conciliation vie privée – vie professionnelle? Est-ce que vous mettez des choses en place? Euh...

Non. [Rires]. Franchement, non. À part le fait que... il y a eu un cas où il y avait une fille qui était enceinte, puis malheureusement euh... elle a perdu son bébé, donc elle a demandé un congé à mi-temps pendant deux ans, et ça, ça été accepté. Euh... voilà, ça c'est un beau cadeau, parce que accorder deux ans directement, c'est vraiment un beau cadeau, ça peut bloquer d'autres aussi pour prendre... Euh quand les gens... Il y a des gens qui ont demandé à travailler à 4/5^{ème}, parce qu'ils ont des petits enfants, et donc ça s'est accordé, mais euh... On réduit juste le temps de travail quoi.

Ok, donc vous êtes flexibles quoi?

Oui, oui, voilà. Et des congés de maternité, paternité, tout ça, c'est légal et c'est... on autorise ça, et il n'y a pas de problèmes, oui.

Ok. Et, si je ne me trompe pas, ici, vous avez intégré un système d'heures flottantes? Vous pouvez arriver entre...

Oui, il y a des horaires flottants oui. Dans les limites de certaines fourchettes hein.

Et donc c'est quoi les fourchettes autorisées ici?

Alors là, moi comme je ne pointe pas, je ne sais plus exactement, mais je pense que c'est 7 h 30 – 9 h le matin et après, on ne peut pas partir avant 16 h, mais de 16 h à 18 h on peut partir, et au-delà de 18 h, ça ne compte plus.

Ah ok. Et donc ils peuvent récupérer les heures supplémentaires qu'ils font?

Alors, ils peuvent récupérer maximum quatre heures par mois. Donc si ils en ont huit, il y a quatre qu'ils peuvent prendre endéans la fin du mois, et les quatre autres sont perdues. Et ce n'est pas cumulable.

Ok, oui. Et euh... Vous pensez que ce système d'heures flottantes ça peut être considéré comme quelque chose qui permet de concilier mieux la vie privée avec la vie professionnelle ou...

Oui, oui, bien sûr. C'est vraiment... D'ailleurs, on arrive à recruter des gens aussi parce qu'il y a tous ces petits avantages à côté qui font que la vie est plus... est plus conciliable quoi, oui bien sûr.

Et à part ce système d'heures flottantes, vous pensez à autre chose comme avantage?

Ben... qu'est-ce qu'il y a d'autres? Euh... Il y a... Il y a un bon esprit d'équipe je trouve. Voilà, on a fait un team building la semaine dernière, euh... Bon, c'était le marketing qui organisait, mais c'était pour tout le monde, donc euh... ça c'était chouette. Et là, c'est vraiment, c'est pris dans les heures du bureau et c'était une grosse demi-journée consacrée à ça. Euh... ce midi, on a commandé des pizzas et on a tous été manger dehors, donc euh... voilà. Et il y en a régulièrement qui amène... Ben, c'est informel hein, ce n'est pas imposé, mais donc pour tous les anniversaires les gens amènent quelque chose, quand ils passent d'un CDD à un CDI, ils fêtent ça avec nous, ils amènent ou l'apéro, ou le dessert, ou... je ne sais pas quoi. Voilà. Les stagiaires qui viennent, que ce soit édito ou marketing, c'est la règle que à la fin de leur stage elles offrent le goûter, des gâteaux, enfin n'importe quoi, mais quelque chose pour marquer l'événement, comme quoi leur stage s'est bien déroulé et qu'elles ou ils sont contents. Euh... voilà. On réengage souvent les gens dans les stagiaires qu'on a eu, donc faire un stage chez nous, euh... si ça convient bien et qu'il y a des places après, ben... c'est vrai qu'on va repêcher dans le vivier des stagiaires. Donc... Oui, globalement, l'esprit d'équipe est sympa. Il y a des gens qui ont été malades, ben on prend... on fait une carte commune euh... il y en a un qui s'est marié, on a fait un cadeau commun euh... Ben ça, c'est un peu informel, c'est l'esprit comme ça, et les gens sont comme ça et... Oui.

Mais ça permet selon vous d'améliorer la conciliation vie privée – vie professionnelle?

Moi je ne trouve pas que ça concilie... Enfin, ce n'est pas le but de concilier les deux, mais c'est de se dire tous les matins « chouette on va travailler » quoi, c'est... ça participe à ça. Et dans l'esprit de la génération Y, parce qu'on en a quand même beaucoup beaucoup ici,

c'est vraiment quelque chose qui leur tient à cœur et qu'ils entretiennent volontairement. Voilà, et je trouve que c'est une bonne motivation. Par exemple, mon équipe maintenant, ils font des heures plus plus, parce qu'on a un travail énorme maintenant, ben... elles le font volontiers et, voilà. Elles sont venues me demander tantôt, en me disant « on arrive fin du mois, on a plein d'heures supplémentaires, on ne saurait jamais les récupérer, est-ce que tu ne peux pas... », ben voilà, exceptionnellement, je vais dire oui, il n'y a pas de problème. C'est un peu du donnant-donnant.

Oui c'est ça. Il n'y a pas de procédure officielle, mais il y a une relation de confiance et c'est du donnant – donnant? Si on donne un peu plus à un moment, ben de manière informelle, vous allez permettre de prendre peut-être plus d'heures de récup que prévu?

Oui, oui. Et puis par exemple, jeudi midi, j'ai dit que je les invitais... Parce que c'est vrai, elles boulotent énormément maintenant, dans la bonne humeur euh... Donc voilà, j'ai dit que je les invitais, on va manger un truc à midi... Ben voilà, c'est moi qui vais le payer, c'est sur mes données privées, mais voilà, donc euh...

Oui, il y a un bon esprit...

Oui, pour l'instant ça se passe bien.

Ok. Et par rapport aux nouvelles technologies, est-ce que vous pensez à des choses que vous mettez en place ici au sein de De Boeck ou il n'y a rien qui est mis en place...

Il y a un truc que je peux mentionner, c'est que comme on est... euh... avec un actionnaire qui est français, donc on est dans un groupe français maintenant, bien qu'on aille régulièrement à Paris et qu'ils viennent de temps à temps ici aussi, on a installé une visioconférence, donc ici dans la salle à côté, on a un système euh... avec une télé, et de l'autre côté ils ont installé une salle comme ça aussi, comme ça on sait faire en visio et ça permet parfois de ne pas faire des déplacements pour une heure de réunion. Oui, donc ça, c'est quand même vachement sympa.

Oui, parce que ça aussi ça doit avoir un impact sur la conciliation vie privée – vie professionnelle le fait d'aller à Paris une voire deux fois par semaine?

Ah ça, c'est sûr. Parce que aller à Paris, c'est euh... peu importe d'où on vient, quand on y va, c'est minimum 6 h 30 de trajet... 3 h 15 aller, 3 h 15 retour.

Oui, et pour une journée seulement? Vous ne restez jamais plus d'un jour euh...

Oui, ça peut arriver qu'on reste deux jours, alors dans ce cas-là, on logera. Oui, donc il faut aussi s'arranger familialement euh... pour goupiller tout quoi. Mais... Mais oui. C'est... Ils sont habitués à ce qu'on vienne chez eux, c'est voilà, euh... on s'est dit que c'était un peu normal de notre côté, parce qu'on s'était fait racheter, donc on fait, je ne vais pas dire profil bas, mais on est dans ce sens-là. Mais le fait qu'il y ait des visioconférences comme ça, ça permet d'alléger un petit peu tout ça.

Oui, j’imagine. Et il y a des compensations par rapport au fait que certaines personnes doivent se déplacer jusque Paris plusieurs fois par semaine parfois, ou pas du tout?

Non. Pas du tout. Le fait qu’on se lève à 5 h 30 du matin et qu’on revienne chez soi à 22 h, non. Maintenant, ça fait partie de... Si moi je fais ça deux jours sur la semaine, et que je dis à mon chef, qui est le directeur, « écoute, vendredi je finis à midi parce que je n’en peux plus », il va me dire oui hein, ça c’est sûr.

Oui c’est ça, donc c’est vraiment, à nouveau, de l’informel et du donnant – donnant dans chaque situation.

Oui, oui, voilà.

Ok, parfait. Alors...

Et il n’y a pas de tire-au-flanc, donc tout le monde est bien... On est une petite équipe donc euh... nos journées sont bien occupées quoi.

Et d’ailleurs vous êtes combien? Parce que je ne pense pas qu’on l’ait déjà mentionné, et c’est important pour mon travail.

On est 23 ici, et il y a une partie de l’équipe qui est sur Paris, donc euh...

Elle fait aussi partie de De Boeck Supérieur?

Oui, oui.

Et ils sont combien?

En tout, on doit être une trentaine.

Ok ça va, merci. Euh... est-ce que vous avez déjà pensé à mettre en place des formations pour aider les travailleurs à utiliser de manière optimale les nouvelles technologies afin que ça puisse concilier peut-être un peu mieux leur vie privée avec leur vie professionnelle?

Ben, il y a... On est tout le temps en formation, donc on a été formé à tous les nouveaux outils qu’on devait utiliser. Il y a encore une formation la semaine prochaine pendant deux jours sur des nouveaux outils, sur lesquels on a eu une formation il y a un an, mais on refait une remise à niveau. Donc ça, je pense que tous les nouveaux outils avec euh... avec de la documentation bien ficelée, et il y a des références sur lesquelles on peut s’appuyer. Donc euh... au niveau des outils qu’on a dû apprendre, tout est fait... tout est mis en place pour que les gens rentrent dedans, les utilisent, qu’il y ait des remises à niveau, de la documentation et des références ... Donc là, je pense que c’est bien fait. Et alors euh... euh... tout le monde a la possibilité de faire des formations à côté. Par exemple, mon équipe marketing, elle a été en formation Photoshop là, deux fois trois jours, pour euh... c’est un outil que l’on utilise et qu’elles pourront aussi utiliser dans leur quotidien. Donc, oui. Elles viennent de faire une formation là-dessus, niveau 1, et elles vont bien faire des formations pour le niveau 2, fin mai. Et donc euh... Voilà. Et alors on fait des formations nous, à côté,

euh... On est lié au CEFORA, donc euh... on a, je ne vais pas dire carte blanche, mais pour aller piocher de manière raisonnable et en concertation avec son supérieur, des formations euh... Oui, moi j'en ai fait une l'année dernière sur l'assertivité euh... Voilà. Je vais en faire une sur euh... J'en ai fait une sur l'intelligence émotionnelle, euh... Voilà, donc c'est des trucs un peu plus méta, donc euh... oui.

Ok. Et par rapport aux outils, vous vous formez à quoi comme type d'outils?

Ah. Ben... il y a tous les outils internes, mais ce sont des bases de données euh... ce sont des bases de données avec nos articles, la concurrence, et tout ça. Euh...

Et c'est un centre de formation qui est externe à De Boeck alors ou...?

Non, non, c'est des référents chez Albin Michel, ou des gens qui ont implémenté les bases de données quoi et qui viennent nous faire des formations directement.

Ok, donc ce n'est pas avec un centre de formation externe.

Non, le centre de formation extérieur, ce n'est que le CEFORA.

Ok. Et vous pensez que ces formations-là, ça permet d'améliorer la conciliation vie privée – vie professionnelle ou ça n'a pas d'impact selon vous?

Non, ça n'a pas d'impact sur la vie privée. Non, non. Je pense que c'est juste être à l'aise dans les outils dans lesquels on demande aux gens de travailler, avec toutes les particularités de chaque métier à l'intérieur de l'édition... Non, non, ça n'a pas d'impact euh... outre le fait qu'on ne soit pas énervé au travail et que... et qu'on maîtrise bien les outils et qu'on soit performant et que... voilà.

Oui, c'est ça. Et euh... si vous mettiez en place des formations pour vraiment l'usage des nouvelles technologies, pour par exemple la façon de gérer ses mails ou des choses comme ça, est-ce que vous pensez que ça permettrait d'avoir un impact bénéfique sur la conciliation vie privée – vie professionnelle? Vous avez déjà pensé à mettre ça en place ici?

Ben... Par rapport à la gestion des mails, je ne sais pas si ça serait vraiment utile, parce que j'ai pas l'impression que les gens s'en plaignent, à part peut-être d'en avoir trop, mais ça c'est un peu un mal de siècle. Mais sinon, je n'ai pas l'impression que les gens ont un problème avec leur... avec la gestion de leurs mails.

Ok. Donc, si je comprends bien, vous ne remarquez pas spécialement des problèmes de conciliation vie privée – vie professionnelle de manière générale ici?

Moi je ne les perçois pas. Je ne peux pas dire qu'il n'y en n'a pas, mais je ne les perçois pas spécialement. Par exemple, ma collègue, son fils est tombé là à l'école, et bim, elle est partie quoi. On ne va pas lui dire « non, non, non, tu restes dans ton bureau », non, on sait bien qu'elle est partie avec son portable et on sait bien que... qu'elle va être à temps et qu'elle travaillera ce soir si il faut et voilà.

Oui, c'est ça. Donc à nouveau, on est dans l'informel et dans du donnant – donnant. Au moment où vous organisiez le télétravail, même si vous ne l'appeliez pas comme ça, qu'est-ce que vous retiriez de bénéfique et quels étaient plutôt les côtés négatifs du télétravail? Qu'est-ce que vous pensez par rapport à ça?

Ben, le côté négatif du télétravail, c'est qu'on doit faire confiance aux gens. Donc il faut vraiment ne pas devoir les fliquer. Il y avait un système... il y avait un prime time, donc les gens pointent, donc quand ils sont chez eux, ils pointent aussi. Euh... Maintenant, euh... on voit tout de suite si les gens glandent ou pas hein, parce qu'on est tellement toujours à flux tendu tout le temps que... dès qu'il y a quelqu'un qui fait du télétravail tous les vendredis et qui... voilà, ça se voit tout de suite. D'autant plus qu'on a vraiment des toutes petites équipes hein, ils sont deux par équipe et... ils comptent vraiment l'un sur l'autre et... voilà.

Oui c'est ça. Et vous avez déjà eu le cas, quand vous le mettiez en place, de devoir le refuser à quelqu'un parce que vous n'étiez pas satisfaits des résultats du télétravail ou de manière générale vous étiez contents?

Chacun gérait pour ses équipes donc eux... Moi, au sein de mon équipe, je n'ai jamais eu de problèmes et... je n'ai jamais remarqué. Il y en a une qui a fait, et une autre maintenant, une formation en boulangerie, mais euh... voilà, elle peut partir un peu plus tôt certains jours et euh... C'est vrai que c'est beaucoup d'informel, maintenant il y a une pointeuse qui est là, avec des horaires un peu souples, mais qui existent euh... avec des règles, que tout le monde connaît. Quand les délégués font des salons les weekends, il y a aussi des règles pour récupérer les heures, et voilà. Euh... s'ils ne savent pas... Par exemple, ça arrive, maintenant on a deux congrès l'un derrière l'autre, ben nous le marketing, on va backuper les délégués, euh... on s'entend bien et on essaye de s'organiser avant, et on essayer de voir qui peut backuper et on récupère comme les délégués. Donc euh... Oui. Il y a eu un cas, récent, maintenant, où quelqu'un... Ca a fait un peu du rififi, on va le dire comme ça. Donc quelqu'un dans la famille de cette personne était en soins palliatifs à l'étranger, et il a demandé l'autorisation à un supérieur de partir là-bas et de revenir quand elle serait décédée. Et ça été autorisé, donc ça c'est quand même assez incroyable. Et donc, résultat des courses, il est parti quand même... heu... près de 10 semaines. Et ça, ça été très mal perçu, parce que c'était un peu un passe-droit et puis ce n'était même pas dans sa famille proche donc euh... quelque part, voilà. Et faire croire que de là, on sait travailler à distance, ce n'était juste pas plausible quoi. Donc euh... ça, ça été un excès... Mais bon, on a été réprimandé par Albin Michel, et je pense que ça ne passera pas deux fois.

Oui, c'est ça. Et quand vous devez donner des accords comme ça, vous pouvez le faire de manière informelle au sein de De Boeck Supérieur ou vous devez à chaque fois remonter chez Albin Michel?

Ben là, en l'occurrence, le cas exagéré dont je viens de parler, ça aurait dû être validé par Albin Michel, c'est un truc trop exceptionnel que pour prendre la décision comme ça. Sinon, ici, euh... on fait entre nous hein.

Ok, donc si c'est pour une après-midi à récupérer exceptionnellement, c'est de manière interne à De Boeck Supérieur que la décision se prend. Ok. Et euh... selon vous, quels sont les aspects positifs du télétravail? Parce qu'on vient de parler des aspects plus négatifs, mais...

Ben, pour ceux qui habitent loin, ça permet déjà d'économiser le trajet, donc ça, c'est super. Euh... Maintenant, on n'a pas des bureaux ni bruyants, ni... On a réussi ici, en déménageant, à maintenir des bureaux individuels ou à deux, parce qu'ils voulaient nous mettre sur un plateau, mais ça, on leur a bien fait comprendre qu'en Belgique... que nous on voulait vraiment garder des bureaux. Donc, ils nous ont tout cloisonné... Bon, ça reste des plateaux sonores [rires], mais donc oui, ils nous ont tout cloisonné et euh... Donc je trouve que l'ambiance de travail, la qualité euh... Enfin, on est bien logés. Et donc, le télétravail, comme avantage, ce n'est pas qu'ils sont plus au calme chez eux dans le cas de De Boeck Supérieur, parce que franchement, c'est cool, il y a une bonne ambiance, les gens aiment bien venir, il y a des trucs qu'on n'a pas chez soi quand on travaille tout seul une semaine. Si on travaille tout seul, on n'aura pas le gâteau par-ci, la pizza, le glace qui passe, ou... Voilà, on n'aura pas tous ces petits trucs-là. Maintenant, ça évite quand même, pour certains, des trajets. Il y en a quand même qui viennent de loin, euh... Voilà. Et parfois, maintenant personne n'est vraiment bruyant ici, mais quand on doit faire de grosses réflexions stratégiques, moi je suis contente parfois de rester chez moi, parce que je suis beaucoup interrompue en fait. Ce n'est pas qui a du bruit, mais je suis souvent interrompue donc ça permet de mieux se concentrer parfois sur des dossiers qui demandent beaucoup de réflexion.

Ok. Euh... Juste un dernier point, donc moi, quand j'ai fait ma partie théorique, j'ai lu que la culture de l'entreprise pouvait avoir un impact sur la conciliation vie privée – vie professionnelle. Donc si on a une culture qui favorise une bonne conciliation, ben ça aura un impact positif. Est-ce que vous pouvez me parler un peu de la culture qui est véhiculée ici, au sein de De Boeck? Je ne sais pas si vous véhiculez une culture particulière...

Si on en véhicule une, c'est pas volontairement en tout cas. Il n'y a pas une charte qui dit « on fait ci, on fait ça », voilà. Euh... on a hérité d'un groupe qui était très familial, très bon enfant, où on faisait des conseils annuels où on montre les chiffres et tout et où les dirigeants jouaient de la guitare et... un peu boyscout comme ça, mais franchement euh... on publiait parfois des bouquins absolument pas rentables comme ça, mais parce qu'on y croyait, et quoi voilà. On a quitté un peu cet esprit familial protectionniste, pour un groupe qui est beaucoup plus froid et plus français dans ses approches, et donc beaucoup plus marché, veille de la concurrence, et tout. Donc au niveau de la culture, on est perçu comme des Belges avec tous les côtés positifs. Quand on va en réunion, on a des expressions et ils

sourient, euh... on essaye de se forcer à dire « quatre-vingt-dix » et donc... Donc euh, on est perçu encore comme des gens bon enfant, mais qui s'appliquent. Mais oui, on est perçu comme des gens assez pros. Au niveau de la culture interne euh... je pense qu'on exige de tout le monde d'être pro. Le niveau d'exigence est je trouve, pour avoir fait d'autres sociétés avant, quand même assez élevé. Et euh... c'est bien comme ça.

Ok. Mais il y a quand même des valeurs assez familiales qui sont véhiculées au sein de l'entreprise, j'ai l'impression?

Ben... Albin Michel c'est familial hein, oui. Mais... ça ne sent pas tellement au quotidien.

Oui, ok. Mais je parlais plus ici, en interne, au sein de De Boeck Supérieur.

Oui, on est euh... on est très attentif à ce que tout le monde se sente bien. Voilà, il y en a une à un moment donné qui était en burnout, ben voilà, on l'a encouragée, on a envoyé des petits mots, quand elle est revenue, on avait aménagé son bureau, ... voilà, on essaye quand même que les gens se sentent bien et que les gens restent. Il n'y a pas beaucoup de turn-over hein, franchement, ça c'est aussi un symptôme, c'est que... il n'y a pas beaucoup de turn-over.

Ok. Et est-ce que vous pensez que la culture, même informelle, a un impact bénéfique sur la conciliation vie privée – vie professionnelle?

Oui sûrement. Oui, je pense qu'une bonne ambiance au travail, euh... le fait de se sentir bien, d'être impliqués dans ce qu'on fait aussi, tant au niveau des contenus que de l'émotion, du fait que parfois on fait des choses informelles euh... voilà, je ne vais pas dire que leurs collègues sont leurs copains, mais quelque part euh... c'est sympa quoi. Je trouve que ça participe au fait d'avoir envie de se lever le matin et de faire ses 8 heures ou 10 heures.

Oui, c'est ça. En tout cas, je vous remercie de m'avoir reçue et de m'avoir consacré du temps.

Avec plaisir, quand on peut aider, on essaye de le faire, on a aussi des enfants hein, donc... Voilà.

Entretien n° 3 – Service Public de Wallonie

Informations à propos de la personne interrogée:

- Femme
- Entre 45 et 55 ans
- Responsable de différents projets au sein du département des ressources humaines, dont le projet du télétravail
- En emploi au SPW depuis plus de 20 ans, dans sa fonction actuelle depuis 2015

Voilà. Donc, mon mémoire je le réalise sur l'utilisation des nouvelles technologies, sur l'impact de cette utilisation des nouvelles technologies sur la conciliation vie privée – vie professionnelle, et sur ce que les entreprises mettent en place par rapport à ça. Je m'intéresse aussi aux effets de ces mesures sur les travailleurs. Et donc je vais vous poser plusieurs questions par rapport à ça, mais d'abord, est-ce que vous pouvez me parler de la structure de la Région wallonne, des différentes fonctions qui existent, des différentes activités si je peux dire, de l'effectif qu'il y a ici, etc.

Ah, ben c'est-à-dire que... donc, il y a le Service Public de Wallonie, avec le secrétariat général et la DGT, donc ça ce sont deux directions générales qui sont transversales. Donc, secrétariat général, c'est tout ce qui concerne le personnel et la DGT, c'est ce qui concerne le budget et euh... et les fournitures de matériel quoi, enfin tout ce qui est informatique, etc. Et ensuite, il y a des directions générales qui sont opérationnelles, donc la DGO1, ce sont les routes, la DGO2, ce sont les... c'est l'eau, enfin notamment, la DGO3, c'est l'agriculture et l'environnement, la DGO4, c'est l'aménagement des territoires, DGO5, c'est... ça c'est la tutelle sur les communes, DGO6, c'est tout ce qui est emploi et formation du personnel et DGO7, c'est la fiscalité. Je ne sais pas si c'est ça que vous vouliez savoir?

Oui, oui, plus ou moins, c'est ça.

Voilà. Donc euh... Donc euh, toutes ces directions... Enfin, le secrétariat général et toutes ces directions générales sont divisés en départements qui, de nouveau, ont chacun leur matière quoi, leur... Voilà.

Ok. Et au niveau de l'effectif, est-ce que vous savez me dire plus ou moins combien...

Il y a plus ou moins entre 9 000 et 10 000 agents, en tous, pour tout le SPW.

Ok. Et euh... et vous, quelle est votre fonction? Vous pouvez juste me dire quelques mots sur votre fonction au sein du SPW?

Donc moi, je... Il n'y a pas longtemps que je suis arrivée ici à la direction des ressources humaines et euh... Donc en fait, on est, on a des projets. Donc ici, on travaille par projet ici. Donc euh... moi, c'est le projet télétravail donc euh... enfin, dans ce cadre-là, il y a la partie administrative évidemment, gérer les personnes qui sont en télétravail, et aussi, on a euh... Je me suis penchée sur la révision de l'arrêté sur le télétravail, donc l'arrêté du

Gouvernement wallon du 7 mai 2011, euh... avril ou, mai, avril 2011, je pense. Voilà, donc ça c'est une de mes fonctions. Ensuite, je m'occupe aussi du plan « H », donc parce qu'on essaye d'intégrer des personnes différentes, etc. donc, je me suis occupée de ça. Euh... bon oui, je suis en support aussi pour d'autres choses, il y a des commissions de stage, quand les fonctionnaires arrivent, qu'ils doivent être nommés, ils font un stage, et parfois ça ne se passe pas toujours très bien alors à ce moment-là, il y a une commission de stage. Euh... Voilà, un support d'entretien aussi pour la mobilité des agents qui ne se plaisent pas où ils sont, ils viennent faire ici un profil d'orientation professionnelle et à ce moment-là, on essaye de leur trouver une place ailleurs.

Ok. Donc vous avez un peu une fonction qui change au fur et à mesure du temps et de l'évolution des projets?

Ah oui. C'est varié oui. C'est selon les besoins. Enfin, le télétravail par exemple, ça c'est un projet qui reste, mais euh... voilà, par exemple la mobilité, quand il y a besoin d'un... Ou alors on fait aussi des descriptions de fonction quand il y a plus de descriptions de fonction à faire, on donne un coup de main, enfin voilà. On doit être polyvalent.

Ok. Euh... Juste, je devrai décrire quelques caractéristiques de la personne avec qui j'ai eu un entretien, donc c'est pour ça que je vous pose vite la question. Si ça ne vous dérange pas, est-ce que vous pouvez me donner votre âge?

Non, non. J'ai 51 ans.

Ok, merci. Alors, on va maintenant rentrer un peu plus dans le vif du sujet. Est-ce que l'entreprise utilise des technologies comme l'ordinateur, portable ou non, le smartphone, la tablette, etc., toutes ces technologies, pour mener à bien sa mission?

Oui. Oui. Mais par exemple, smartphone et tablette, c'est à partir d'un certain niveau. Donc oui, on a tous notre ordinateur fixe, mais on n'a pas tous un ordinateur portable. Euh... et euh, les smartphones et les tablettes, c'est par rapport... Enfin, en tous cas ici, au secrétariat général, c'est quand on est directeur à partir de... Donc, il y a les niveaux 1, 2, 3, 4 enfin non, A, B, C, D, pardon. Donc euh, si... ici, il y a beaucoup de niveaux A. Et A, il y a A6, A5 et directeur, et puis inspecteur général et directeur général. Mais, pour certaines fonctions, par exemple, les agents des eaux et forêts, ils ont au moins un GSM. Donc voilà, ça dépend un petit peu des fonctions.

Ok. Et euh... En pourcentage, par rapport aux technologies distribuées, vous sauriez me dire combien d'agents plus ou moins reçoivent des smartphones et/ou tablettes?

Ça, je ne sais pas. Mais je peux me renseigner hein. Si jamais après vous avez encore des questions auxquelles je n'ai pas su répondre, vous pouvez envoyer un mail et on peut se renseigner.

Ok, merci. Mais donc, de manière générale, ce sont plus les directeurs et les fonctions plus importantes si je peux dire qui reçoivent un smartphone et/ou une tablette?

Oui, ça d'office. D'office, tous les directeurs ont smartphone, tablette. Maintenant, pour le reste, ça dépend de la fonction.

Oui, ok. Parce que j'ai travaillé à la Région wallonne en tant qu'étudiante à Ciney, et donc je sais que le directeur là, il avait un ordinateur portable, je pense.

Mmh. Oui, ça je pense que tous les directeurs sont concernés. Tablette je pense que ça, il faut vraiment être directeur pour ça.

Ok. Et ces technologies-là, c'est l'entreprise qui les fournit aux travailleurs?

Oui.

Et est-ce qu'elles sont à usage uniquement professionnel ou est-ce qu'elles peuvent être utilisées à des fins privées?

Normalement, oui. Oui, c'est à usage professionnel. D'ailleurs, pour le... pour le téléphone, on doit mettre un « 9 » devant si on fait des appels privés. Oui, pour les numéros privés on doit mettre un « 9 » devant.

Ok, sur le smartphone que les agents reçoivent donc?

Oui, oui.

Ok, parfait. Est-ce que vous pensez que c'est bénéfique pour les travailleurs de leur donner des technologies comme ça, par rapport à leur conciliation vie privée – vie professionnelle?

Ben... c'est comme pour tout, c'est à boire et à manger. Il faut pouvoir se déconnecter aussi. Donc euh... voilà. Pour certaines fonctions, c'est normal. Enfin je veux dire, à partir d'un certain niveau, euh... oui, c'est leur fonction, ils doivent être connectés tout le temps, mais parfois... il faut pouvoir se déconnecter quoi, donc euh... voilà.

Oui. Est-ce que ici, vous avez accès à internet? Et si oui, est-ce que c'est un accès qui est limité ou illimité?

Limité. Oui, il y a certains... Enfin par exemple, on n'a pas accès à... sur l'ordinateur, on n'a pas accès à Facebook. Mais bon, tout le monde a son smartphone où il a accès à Facebook, mais... Non, on a accès à internet, mais certains sites ne sont pas accessibles. Certains programmes non plus d'ailleurs... euh... des programmes... Ça je ne suis pas spécialiste, mais je sais bien qu'il y a des programmes privés auxquels on... on doit, on doit les désinstaller... on ne peut pas les installer quoi.

Ok. Et est-ce que vous savez les raisons pour lesquelles le SPW a décidé de donner un accès limité comme cela?

J'imagine que c'est pour qu'il n'y ait pas d'abus et que les gens ne passent pas leur temps sur internet, justement pour la vie privée quoi.

Ok. Est-ce que ici, au sein de la Région wallonne, vous êtes préoccupés par la conciliation vie privée – vie professionnelle de vos employés?

Euh... oui, oui, quand même. Ça je pense oui.

Oui? Et est-ce que vous pensez qu'il y ait un lien entre les nouvelles technologies et l'équilibre vie privée – vie professionnelle?

Oui. Oui, il y a un lien. Mais comme... Enfin voilà euh... C'est vrai que parfois, on peut travailler de chez soi, parce qu'on a un enfant malade, euh... Donc voilà, si on a des nouvelles technologies, c'est plus facile. Le... le responsable dira plus facilement oui. Mais il faut que ça reste pour des raisons comme ça, et que ce ne soit pas le soir, à 8 h, encore aller voir ses mails et que le chef interroge, etc. Mais oui, moi à mon avis, ça peut aider, oui.

Ok. Euh... Qu'est-ce que vous mettez en place au sein de l'entreprise par rapport aux nouvelles technologies et à la conciliation vie privée – vie professionnelle?

Ben... On a le télétravail. Donc ça, c'est l'arrêté du gouvernement. Euh... Mais qui reste quand même relativement limité au sein de... Voilà.

Est-ce que vous pouvez m'expliquer un peu plus en profondeur comment vous mettez ça en place, ce que vous permettez aux télétravailleurs, euh...

Ben, on permet donc aux travailleurs de télétravailler par jour fixe. Donc ce n'est pas du travail occasionnel comme dans certaines entreprises, si il y a une grève de train ou... Voilà. Donc ce sont des jours fixes. Euh... En général, la moyenne... L'autorité autorise un jour. Il y en a qui ont deux ou trois jours, mais ce sont plus les exceptions. Et euh... aussi, il y a des heures de joignabilité. Donc l'arrêté dit qu'il faut être maximum joignable un certain nombre d'heures, et ça, au fur et à mesure, on impose de plus en plus les heures de joignabilité. Il y en avait qui mettait, par exemple, que le mercredi matin, de 9 h 30 à 12 h, ils étaient joignables. Là maintenant, l'autorité dit quand même qu'il faut être joignable le matin et l'après-midi. Donc ce n'est pas souple, souple, euh...

Ok. Et vous délimitez les heures avec le travailleur?

Ils ont un forfait de 7 h 36. Donc ça, qu'ils fassent 10 h ou 4 h, ils ont 7 h 36. Bon maintenant, ça dépend de... Ça c'est une question de management en fait hein euh... ça dépend, il y en a qui ne contrôleront entre guillemets pas, il y en a qui contrôlent plus quoi.

Oui. Et ça, le télétravail, c'est permis à tous les travailleurs ou seulement aux travailleurs qui exercent une certaine fonction, ou...?

C'est permis à quasi...à beaucoup de travailleurs. Mais par exemple, ben la fonction de secrétaire, non, si vous utilisez des programmes spécifiques euh... de comptabilité, de budget, enfin voilà, non et si vous devez prendre des documents chez vous pour devoir travailler, non plus. Enfin, si pour télétravailler vous devez... Déjà, on ne peut pas sortir les documents de l'entreprise et ensuite, si vous passez une matinée à tout photocopier pour pouvoir travailler chez vous, là en général, on n'autorise pas. Mais c'est quand même... Enfin, je ne vais pas donner de pourcentage, mais enfin normalement, la plupart des fonctions peuvent quand même faire du télétravail.

Ok. Et il y a beaucoup de personnes qui pratiquent le télétravail?

De plus en plus. Pour le moment, donc sur les 9 000, on est plus ou moins 9 300 agents je dirais, il y en a 1 300 qui font du télétravail. Et il y a encore 300 demandes pour l'année prochaine. Et chaque année, on a plus ou moins 300 nouvelles demandes.

Ok. Et ça fait combien de temps que vous mettez ça en place?

Ça a commencé, à mon avis, il y a une dizaine d'années. Plus ou moins, oui.

Ok. Quels sont, selon vous, les aspects positifs et négatifs du télétravail?

Ben, les aspects positifs c'est que ça permet justement de... Ben au départ, ça été prévu aussi pour les gens qui avaient des longs trajets. Donc... voilà, ça permet à ces personnes-là de ne pas faire deux heures, par exemple, de trajet, ou même trois heures ou même quatre heures, donc ça, c'est quand même un avantage. Par contre, il y en a qui... qui... L'inconvénient, c'est qu'ils estiment que si ils travaillent chez eux, ils ont l'impression que même chez eux ils travaillent, que même chez eux ils sont au boulot, etc. Ça, ça pourrait être un inconvénient. Mais l'avantage, ben vous pouvez commencer plus tard, vous pouvez amener vos enfants à l'école, etc. C'est quand même sympa pour une maman de pouvoir, une fois par semaine, aller conduire ses enfants et aller les rechercher plus tôt à l'école. Et... ce n'est pas... Et ils travaillent mieux, ils sont parfois plus concentrés et travaillent autant chez eux, même si ils se permettent d'aller chercher les enfants à l'école ou... ou si il y a un rendez-vous chez le médecin, voilà, ils peuvent dire... ils ne doivent pas nécessairement prendre un jour de congé pour ça, mais voilà.

Ok. Et vous avez des résultats positifs par rapport au travail? Enfin vous... vous ne remarquez pas de problèmes?

En général, oui, les gens euh... travaillent autant que si ils étaient au bureau. Enfin, on ne contrôle pas non plus ce que font les gens au bureau.

Oui. Ok. Et donc, dans le cadre de mon mémoire, je compare un peu les spécificités dans le privé, dans le public, enfin voilà. Euh... quelles sont les spécificités du public par rapport au privé, selon vous, dans le cadre de la mise en place de mesures telles que le télétravail? Est-ce que vous avez autant de facilités que le privé à mettre ça en place? Ou...

Moi je pense que... Enfin le privé, quand il le pratique, à mon avis, il le pratique de façon plus souple. Je pense... Mais c'est vrai que je ne connais pas vraiment le télétravail dans le privé. Mais voilà, ici, par exemple pour la procédure, on doit faire sa demande avant fin janvier, et on ne peut commencer le télétravail que en septembre ou octobre. Donc déjà, la procédure est longue. Et voilà, la hiérarchie est encore un peu réticente euh... voilà, elle autorise plus facilement un jour de télétravail, elle impose les heures de joignabilité, ... enfin voilà, c'est un peu toute une mentalité euh... On est encore fort dans le contrôle je trouve, à la Région wallonne. Alors que dans le privé, je pense que si on accorde le télétravail, on accorde plus ça sur base de la confiance. Mais bon, dans le privé, on sait aussi qu'on doit faire son... son boulot, bon, on ne le fait pas, on est mis dehors. À la Région, c'est différent. Donc voilà.

Oui. Et vous avez beaucoup de dispositions légales à prendre en compte quand vous mettez en place le régime du télétravail?

On a l'arrêté, et puis voilà, il y a un petit peu les délais et... Mais je peux vous donner l'arrêté après hein, mais pour fin janvier, on doit introduire sa demande, puis après, pour le 1^{er} mars, le supérieur hiérarchique doit donner son avis et dire si il est d'accord ou pas sur l'autorisation et les modalités du télétravail pour l'agent concerné, et... Voilà, il y a quand même un petit peu de la paperasse hein. On doit... Après, il y a un document, donc on doit suivre une formation, enfin les télétravailleurs doivent suivre une formation... enfin, une petite formation, c'est plus une information en fait, ça dure une petite matinée euh... Donc, c'est vrai qu'il y a un petit peu de paperasse quoi, il faut rendre son formulaire de demande, il faut après rendre... Enfin voilà, et puis après, il y a le tableau de bord aussi, tous les trois mois il faut remplir un tableau de bord pour dire ce qu'on a fait, qui doit être validé par le supérieur hiérarchique... Il y a quelques contraintes administratives quoi je vais dire.

Ok. Et le tableau de bord, ça consiste en quoi exactement?

Ben c'est... c'est sur l'activité du télétravail, donc c'est... il y a ses objectifs, les moyens utilisés... et ça permet de voir si le travailleur a bien atteint ses objectifs et de voir les résultats du télétravailleur. Voilà.

Donc, l'activité qu'ils font est quand même contrôlée un minimum euh... par le manager, par le supérieur hiérarchique?

Théoriquement oui. Oui, c'est quand même contrôlé un minimum.

Ok. Et la formation, enfin l'information, dont vous parliez, c'est... ça consiste en quoi exactement?

Oh ben... c'est simplement dire quels sont leurs droits, leurs obligations, euh...

C'est plus au niveau légal alors?

Oui, voilà, c'est une information plus qu'une formation. Par exemple, est-ce qu'on peut prendre congé le jour du télétravail, est-ce que... enfin voilà, c'est un peu donner ces

informations-là. Et il y a aussi la partie... Parce que donc, les télétravailleurs ont un ordinateur portable et un digipass comme on appelle, donc on leur explique comment ça fonctionne, euh... parce qu'ils doivent être, évidemment, connectés au réseau du SPW quoi. Donc euh...

Ok. Vous fonctionnez avec un système de VPN alors, je suppose?

Euh... ce n'est pas trop de mon ressort ça, je ne m'y connais pas vraiment, mais on appelle ça le digipass, et ça permet d'avoir accès aux plateformes et aux informations comme si on était au bureau euh... on a accès à tous les documents qui sont dans le réseau.

Ok. Est-ce qu'il y a d'autres choses que le télétravail que vous mettez en place par rapport à ça? Par rapport à l'utilisation des nouvelles technologies et à la conciliation vie privée – vie professionnelle?

Mmh... Non, non je ne crois pas.

Ok. Euh... Donc quand j'ai fait mes recherches, moi j'ai...

Ah, peut-être dans le cadre de la fonction publique, on a droit à quatre jours sans solde pour s'occuper de son enfant malade, et après, on a droit à... on a, en tout, dix jours, mais les jours ne sont pas rémunérés. On a droit... on peut faire un temps partiel, si on a des enfants de moins de 18 ans, on peut faire un temps partiel. Donc ça, l'aménagement du temps de travail, on peut le faire.

Ok. Donc il y a de la flexibilité quoi?

Oui, c'est ça.

Et au niveau de la prise de congés d'ailleurs, ou pour un changement de régime donc par exemple pour passer d'un temps plein à un temps partiel, c'est quelque chose qui se fait assez facilement et assez rapidement ou pas du tout?

Oui, oui. Oui, il n'y a pas trop de problèmes pour ça.

Ok. Euh... Donc je disais, j'avais lu dans la littérature que les entreprises pouvaient mettre en place des formations pour aider les travailleurs à utiliser de manière optimale les nouvelles technologies et, par ce biais, réussir à concilier au mieux vie privée et vie professionnelle. Est-ce que vous mettez en place des formations comme ça au sein de l'entreprise ou pas du tout?

Ah, ce n'est pas vraiment mon domaine ça. Oui, par exemple, je sais qu'il y a une formation pour le télétravail, pour les directeurs, voir comment gérer des télétravailleurs, mais ce n'est pas vraiment... Voilà.

Ok. Et donc ça, il y a juste les directeurs qui ont cette formation?

Ben oui, jusqu'à présent, je pense que ce sont les directeurs qui ont droit à cette formation. Et puis nous, on a droit à la petite information dont je vous parlais plus tôt.

Oui. Et vous n'avez jamais eu de demandes des télétravailleurs pour avoir une formation comme ça?

Non. Non. Ben par exemple, quand on fait la journée d'accueil de tous les... de toutes les personnes qui vont rentrer, on leur remet quand même une petite farde en leur disant bien quels sont leurs droits, parce qu'il y a le service social aussi qui aide financièrement pour certains frais. Donc voilà, quand il y a la journée d'accueil, on les informe quand même de tous leurs droits. Voilà, on a des obligations aussi, mais ils ont aussi tous leurs droits. Donc euh... ils peuvent prendre un temps partiel après autant d'années d'ancienneté, évidemment il y a quand même des règles, mais, à ce moment-là, on leur donne l'information, on leur dit où ils peuvent trouver l'information sur le site Intranet de la Région wallonne, parce que là on a toutes les informations concernant la gestion du temps, la gestion des carrières, etc. Enfin voilà.

Ok. Et est-ce que vous pensez que mettre en place des formations pour aider les travailleurs à utiliser de manière optimale les nouvelles technologies et concilier au mieux vie privée – vie professionnelle, ça pourrait être bénéfique dans le cadre de la Région wallonne? Ou pas du tout, vous pensez qu'il n'y a pas de problèmes par rapport à ça et...

Ben... Je ne sais pas si il y a des problèmes par rapport à ça.

Et vous pensez que ça pourrait être bénéfique de mettre en place des formations?

Ben c'est toujours intéressant hein, les formations, de toute façon. Mais euh... Oui, mais bon je pense que les gens utilisent déjà quand même pas mal tout ce qui existe quoi. Mais bon voilà, maintenant il faudrait voir point de vue de la digitalisation, évidemment, je sais qu'il y a des services qui font beaucoup de digitalisation, ça c'est bien pour justement aussi télétravailler et c'est plus facile, mais voilà, tout le monde n'a pas... n'a pas ça. Mais oui, des formations pour ça, comment digitaliser, comment... oui, ça pourrait toujours être intéressant.

Oui, ok. Et euh... Est-ce que dans le futur vous pensez à mettre en place d'autres choses que le télétravail? Est-ce que vous avez déjà des idées de choses que vous voudriez mettre en place?

Oui. Enfin c'est-à-dire que... Oui, il y a le plan bien-être, et dans le plan bien-être, il y a différentes actions. Mais on travaille plutôt là sur l'absentéisme et par exemple oui, voir pourquoi les gens sont plus absents euh... etc. On avait aussi un projet, mais qui ne va pas être mis en place cette année, c'est justement mettre en place des « bureaux satellites », donc par exemple dans certains bâtiments, il y aurait de bureaux qui sont... qui ne sont pas occupés. Par exemple, quelqu'un de Liège, qui travaille à Namur, mais qui a une réunion à Liège, pourrait rester et continuer sa journée dans ce bureau-là pour ne pas avoir plein de trajets à faire durant la journée. Voilà, ça c'est un exemple. Mais donc voilà, il y a un pilote pour ça aussi, pour autoriser plus de télétravail et pour que, justement, il y ait des bureaux

satellites un peu dans toutes les régions pour permettre aux... Ou même, il y en a qui n'aiment pas être seuls chez eux et qui pourraient alors aussi aller comme ça dans des bureaux satellites et côtoyer d'autres personnes aussi, ça peut être enrichissant aussi.

Oui, c'est ça. Donc ça serait plus du travail mobile plutôt que du télétravail.

Oui, voilà.

Et ça existe déjà?

Ben, si, je pense qu'officieusement, ça existe. Moi, je travaillais avant à Libramont, et on avait des gens d'autres directions qui venaient deux fois par semaine chez nous pour ne pas devoir faire le trajet, et ils s'intégraient très bien avec les agents des autres départements. Donc euh... voilà.

Donc voilà, au niveau du bien-être, on se préoccupe de l'absentéisme, il y a aussi le stress et le burnout, on essaye d'agir là-dessus en créant des cellules qui pourraient écouter les gens, pour prévenir et aussi aider le management à prévenir ça. Il y a le burout aussi, donc ça c'est quand on n'a pas assez de travail, enfin voilà, donc oui, il y a des choses qui vont se mettre en place. Mais ça, si vous voulez plus de détails, je peux vous mettre en contact.

Oui, ça va, c'est gentil. Et est-ce que vous pouvez me parler de la culture d'entreprise qui est véhiculée au sein de la Région wallonne? Est-ce que vous avez une culture d'entreprise particulière que vous essayez de véhiculer ou... ou pas du tout?

Mmh. Ça c'est peut-être un peu plus compliqué pour moi de répondre à ça pour moi. C'est plus au niveau du management, oui ils essayent de... Par exemple, pour le moment, il y a une grande... un grand thème, c'est « être orienté usager » quoi, voilà. Donc euh... vis ma vie euh... on doit veiller à... Donc il y a le contrat d'administration, avec les nouveaux managers qui sont là depuis 2015. Ce contrat d'administration, il prévoit comme ça toutes des actions, et notamment le fait d'être « orienté usager », d'être au service du public, oui, ça c'est une culture qu'on essaye quand même de véhiculer quoi. Donc on ne laisse pas le téléphone sonner euh... Voilà, ce sont toutes des petites choses. Quand on est en contact avec l'extérieur, on essaye toujours de... si on ne sait pas répondre, on essaye toujours de trouver la personne de référence euh... enfin voilà. Ça c'est, notamment, une action qui est menée pour essayer de redorer aussi un petit peu le blason de la Région wallonne.

Ok. En fait je vous parlais de la culture parce que, dans le cadre de ma recherche, j'ai lu que la culture d'entreprise pouvait aider à favoriser une conciliation vie privée – vie professionnelle. Donc je me demandais si ici, au sein de la Région wallonne, la culture favorisait cette conciliation vie privée – vie professionnelle.

Moi, je pense que oui, parce que la culture c'est quand même comme je vous ai parlé, des temps partiels, des congés, etc. Euh... c'est quand même assez souple à ce niveau-là, il n'y a pas vraiment de contraintes euh... Donc, comme ça, on peut concilier quand même...

Pendant les vacances, enfin voilà, on peut prendre plus ou moins ses congés quand on veut... Euh... Voilà, ça c'est la culture, mais tout en faisant quand même son travail.

Oui. C'est sûr. Eh bien voilà, j'en ai fini avec mes questions. Je ne sais pas si vous avez encore des choses à me dire par rapport à l'utilisation des nouvelles technologies et la conciliation vie privée – vie professionnelle?

Euh, non. Mais si jamais vous avez encore des questions qui vous viennent encore à l'esprit ou quand vous ferez le compte rendu, si vous préférez avoir plus de détails, voilà, moi je pourrai aussi donner le relais à ma directrice quoi. Parce que je vous dis, moi ça fait deux ans que je suis là, pas tout à fait, donc ma directrice à beaucoup plus d'expérience au niveau... Mais bon voilà, elle m'a dit que je pouvais vous recevoir donc c'est qu'elle estime que je pouvais répondre à vos questions.

Oui. Ok, merci. Et donc ça fait deux ans que vous travaillez ici à Namur?

Au sein du SPW, ça fait plus de vingt ans que je travaille, mais au sein de la direction des ressources humaines, ça fait deux ans, bientôt deux ans. Mais j'ai travaillé dans le domaine de l'agriculture avant.

Ah d'accord. Ok, c'est bien gentil en tout cas, merci beaucoup.

Avec plaisir, n'hésitez pas si vous avez encore des questions.

Entretien n° 4 – GSK

Informations à propos de la personne interrogée:

- Femme
- Entre 45 et 55 ans
- HR manager
- En emploi chez depuis 1996, dans sa fonction actuelle depuis 6 mois

En fait, moi je travaille sur l'impact de l'utilisation des nouvelles technologies, et sur l'impact de cela sur l'équilibre vie privée – vie professionnelle des travailleurs. Et donc, dans ce contexte, je regarde ce que les entreprises peuvent mettre en place par rapport à ça, donc comme, par exemple, le « home working », comme je sais que vous mettez cela en place ici, chez GSK.

Mmh.

Donc euh... est-ce que, avant de commencer à parler de ça, vous pouvez juste, en quelques lignes, me parler de l'entreprise, de l'historique, de l'effectif, des différentes activités que vous avez, etc.

Oui. Ben en fait, je pense que... euh... GSK est une société assez connue hein. On travaille avec, à peu près, 10 000 personnes ici en Belgique, dont 8 000 personnes qui travaillent dans le grand business « vaccin », où la production se fait ici, à Wavre. À côté de ça, on a un business « pharma », où on fait surtout la commercialisation de tout ce qui est les ventes de nos produits. Et puis on a aussi un business qui s'appelle « GSK consumer healthcare », c'est un business où on vend en fait les produits qui sont... qu'on peut acheter en fait dans les grandes surfaces, comme les dentifrices Sensodyne, euh... et tout ce que tu peux, en fait, obtenir sans prescription d'un médecin. Euh... voilà.

Ok. Est-ce que vous pouvez aussi me parler de votre fonction?

Euh... moi je suis HR manager. Euh... avant, dans le business pharma, et depuis six mois, ici dans la production. Et je m'occupe, plus spécifiquement, de tout ce qui est euh... je suis un « HR business partner », en fait, parce qu'on a un modèle HR qui est un modèle où on a des HR managers dans chaque business hein, et que euh... en back-office, on a ce qu'on appelle un service HR qui fait tout ce qui est plutôt opérationnel, c'est-à-dire l'administration, la paye, euh... les assurances, les voitures de société, le recrutement, tout ça est géré en fait dans ce service HR. Mais moi, je suis sur le terrain, et je m'occupe euh... surtout du développement des gens, voir les talents, et essayer de les identifier, les aider à... à... remonter l'engagement, mais aussi, je m'occupe aussi de tout ce qui est projet bien-être au boulot, surtout en production, parce que je gère en fait 600 personnes dans ce business, et euh... dont 400 ouvriers et 200 cadres – employés.

Ok. Et ça fait combien de temps que vous travaillez chez GSK?

Depuis 1996.

Ok. Et est-ce que vous pouvez me donner votre âge? J'en ai juste besoin pour décrire le profil de la personne avec qui j'ai eu un entretien.

52 ans.

Ok. Donc, maintenant, on va rentrer un peu plus dans le vif du sujet. Est-ce que l'entreprise utilise des nouvelles technologies comme l'ordinateur, portable ou non, les smartphones, les tablettes, etc. pour mener à bien sa mission?

Oui, oui.

Qu'est-ce que vous utilisez particulièrement?

Moi j'utilise euh... mon PC portable, mais j'ai aussi un téléphone. Et il y a des fonctions où on a besoin d'avoir un iPad. Par exemple, les délégués qui vont voir des médecins, au lieu de montrer en fait ce qu'on fait et faire de la publicité, on... Allez, publicité, on ne fait pas vraiment de la publicité, mais juste, on parle de notre produit, on donne de l'information scientifique autour de nos produits. Euh... on fait cela via un iPad. Avant, c'était via des flyers, des folders, et depuis 5 ans je pense maintenant, on... ces gens utilisent l'outil iPad.

Ok. Et est-ce que tout le monde travaille sur PC portable ou il y a aussi des PC fixes?

Non, tout le monde travaille sur PC portable. Et on a, sur ce PC, différentes façons euh... différents outils avec lesquels on peut travailler, c'est-à-dire qu'on a le calendrier Outlook et le mail, et puis on a « link », je ne sais pas si vous connaissez « link »?

Non, pas du tout.

C'est en fait un... un... un chat, entre nous, qui nous aide si on a une petite question, puisqu'on pourra vite chatter un collègue pour voir si... Voilà.

D'accord. C'est pour être plus rapide que l'e-mail alors, dans ce cas-là?

Oui. Oui. Oui. Ça a des avantages et des inconvénients. L'avantage c'est que tu es... tu es peut-être... tu as peut-être vite l'information. En fait, tu vois si la personne est rouge ou en vert, voilà. Mais cela augmente aussi le stress. Donc cela a des inconvénients aussi parce que t'es jamais... t'es plus jamais à ton aise. T'es joignable tout le temps, si ce n'est pas via PC, c'est via ton iPhone, donc euh... Voilà.

D'accord. Et sur le téléphone vous avez aussi ce... cette possibilité de chat?

Euh... Ben à mon avis c'est possible de le faire, mais moi je ne l'utilise pas via mon téléphone.

Ok, ça va. Euh... est-ce que c'est l'entreprise qui fournit toutes ces technologies aux travailleurs? Ou est-ce que c'est l'employé qui achète lui-même les appareils?

Euh, non, non. L'ordinateur est, en fait, fourni par l'employeur. Le GSM, ça, c'est en fait, tu reçois un montant, que tu peux dépenser, et en fonction de ton besoin, tu achètes en fait le modèle qui te... que tu veux. Il y a des gens qui ont un Samsung, il y a des autres qui veulent des iPhones. Et donc, tu as un budget, et c'est lié à ta fonction. Euh... Mais normalement, tout le monde est éligible pour avoir cet iPhone ou un autre outil et le montant est fixé, et donc tout ce qui dépasse le montant, tu le payes de ta propre poche. Euh... et tu peux, tous les deux ans, acheter un... un autre, un nouveau.

Ok. Et ça, c'est pour toutes les fonctions? Toutes les fonctions ont l'ordinateur portable et le téléphone? Ou... ça dépend vraiment de la fonction?

Ah, je ne sais pas trop. Ben... un ouvrier n'a pas d'ordinateur hein, et n'a pas de téléphone de la société non plus. C'est pour euh... les employés ont un ordinateur, par contre, ça je ne sais vraiment pas te répondre si ces gens ont tous droit à un mobile phone. Les cadres en tous cas, oui. Euh... les employés, je ne suis pas sûre, je pense que non, sauf si vous donnez un support à un manager ou si tu as un rôle important pour l'organisation. Mais je ne connais pas les critères précis.

D'accord, il n'y a pas de souci. Est-ce que vous pensez que c'est bénéfique de donner aux travailleurs des technologies, donc comme le smartphone ou l'ordinateur portable, au niveau de leur conciliation vie privée – vie professionnelle?

Ben... Comme j'ai déjà dit, ça a des inconvénients et des avantages. L'avantage, c'est que tu sais gérer toi-même ton temps, et tu peux dire « ok, euh... je rentre chez moi et entre 8 h et 9 h le soir je vais encore regarder mes mails ». Euh... c'est pratique hein, mais l'inconvénient, c'est que... le management et la société euh... oublient parfois que tu as aussi encore une vie privée. Et c'est pour ça qu'on essaye d'avoir ce qu'on appelle des « e-mails charters » qu'on utilise dans la société, dans certains business, pour justement donner des règles. Donc on instaure des règles pour dire qu'entre 7 h le matin et 7 h le soir, on peut envoyer des mails, mais après 7 h on ne le fait plus. Euh... mais ce n'est pas... ce n'est pas instauré dans chaque business, parce que tu dois avoir... oui, la motivation de ton leadership team pour suivre cette charte. Et comme on travaille dans une société internationale, euh... parfois, 7 h ici, c'est peut-être 4 h de l'après-midi à Londres... Non allez, pas à Londres évidemment, mais dans une autre partie du monde. Et donc voilà, ce n'est parfois pas faisable de le faire. Ben... comme je dis, ça a des avantages et des inconvénients, c'est... c'est une habitude d'utiliser ces outils, mais je suis convaincue qu'à long terme, ça a aussi énormément d'inconvénients.

Ok. Et au niveau de cette charte, ça se passe comment? C'est discuté par management, par département?

Ben dans chaque business, hein, donc chez « vaccin » par exemple, tu as beaucoup de business, tu as « arendi », tu as la production, GIO, tu as aussi ce qu'on appelle les « support fonctions », donc ce sont les départements où il y a HR, finances, et donc dans chaque business, tu as un leadership team qui gère cette charte. Et donc, il y a des business où c'est... où on travaille avec cette charte, et il y a des business où ils choisissent de ne pas l'utiliser, parce qu'ils trouvent que ce n'est pas possible d'instaurer ça. Mais moi, je suis absolument pour, hein, et j'essaye de convaincre mon business de travailler avec cette charte, mais ce n'est pas évident.

Ok. Et c'est quelque chose qui est, je vais dire, signé par les travailleurs et le management? Ou est-ce que c'est simplement le management qui dit « ok, entre 7 h du matin et 7 h du soir, on ne vous enverra pas de mails »?

Ben, dans ce business où c'est accepté, c'est signé par le management, et on demande aux travailleurs de signer la charte quand ils veulent la suivre.

Ok. Donc ce n'est pas quelque chose d'obligatoire, qui est imposé à chaque travailleur du business?

Non, non. Ce sont les travailleurs qui veulent y participer qui signent.

Parfait. Et alors, toujours par rapport aux nouvelles technologies, est-ce que les travailleurs ont un accès à internet? Et si oui, est-ce que cet accès est limité ou illimité?

Euh... Oh, ça ce sont des questions que l'on doit poser à l'IT. Honnêtement, je ne sais pas. Ben... à mon avis, c'est illimité. On a accès à internet, parce qu'on a aussi besoin de faire de recherches... Les secrétaires et les employés aussi. Euh... vivre sans internet euh... maintenant, c'est possible qu'on ait bloqué certains sites, par exemple, Facebook est peut-être bloqué, mais je ne suis même pas sûre. Donc euh... ça je ne peux pas répondre à la question. Le but est que l'on utilise internet comme un outil de travail et qu'on n'abuse pas. Et si on constate qu'il y a un abus, on peut effectivement tracer si cette personne a... est allée sur des sites internet qui n'ont rien à voir avec le travail. Donc voilà.

Ok. Est-ce que ici, au sein de GSK, vous êtes préoccupés par la conciliation vie privée – vie professionnelle de vos travailleurs?

Oui, oui. On accorde énormément d'importance à ça, hein. On a déjà... allez, pas seulement sur le bien-être, mais aussi sur tout ce qui est data. Donc tout ce qui est personnel reste confidentiel chez les HR, ce n'est donc pas partagé avec les autres. On a même des règles très strictes sur tout ce qui est envoyer des fichiers Excel avec des data qui sont... des données personnelles. Donc il y a vraiment des procédures très très très strictes autour de ça, oui, très strictes.

Ok. Et est-ce que vous pouvez me parler des... de ce que vous mettez en place au sein de l'entreprise pour réguler l'usage des nouvelles technologies et favoriser la conciliation vie privée – vie professionnelle des travailleurs? Donc, comme par exemple, le télétravail, comme on en parlait tout à l'heure.

Mmh. Ben... on travaille pas mal autour du bien-être, et donc là, on essaye de... de donner des cours autour de tout ce qui est trouver son équilibre, comment augmenter sa résilience, comment gérer le stress, comment se ressourcer, comment se nourrir. On a un projet « moove at GSK » on où dit que... qu'il faut bouger pour rester en forme. Euh... allez, on a plein d'initiatives autour du bien-être. Maintenant, dire que si on... au niveau des technologies, là, on a cette charte qui est utilisée dans certains business, mais pour le reste, on utilise les technologies et... euh... parfois, je constate moi-même, que c'est le travailleur lui-même qui doit dire stop quoi, sinon euh... tu n'arrêtes jamais, tu sais continuer 24 heures sur 24, et il n'y a personne qui va t'arrêter. C'est toi-même qui dois dire « ok, j'ai besoin de me ressourcer, d'aller courir, de faire un peu de sport, et j'ai le courage de me déconnecter ». Et GSK fait beaucoup d'efforts pour justement travailler sur le « mindset » des gens, sur l'esprit des gens, que c'est important d'arrêter, de prendre un bon break, euh... d'utiliser ses jours de congé pour retrouver son énergie, et donc, on travaille, on donne beaucoup de messages autour de ça. Euh... et c'est, en fait, l'employé lui-même, qui doit avoir le caractère de dire « ok, j'arrête », parce que, oui. Voilà.

Oui, ok. Et vous disiez que vous donniez des cours, ce sont des formations? Il y a des formations qui sont données?

Oui, ce sont des formations, des trainings ou des workshops autour de ça, oui.

Ok. Et euh... la charte, est-ce qu'elle contient d'autres règles que la règle « ne pas envoyer de mails après 7 h du soir »? Est-ce qu'il y a d'autres règles dans cette charte?

Ben... oui. Il y a beaucoup de... Allez, il y a des règles pour ne pas envoyer des mails pendant le weekend, bien réfléchir si le mail est l'outil le plus approprié, parce qu'on a de plus en plus tendance à dire « je vais vite envoyer un mail, comme ça c'est dans le mail box de l'autre et ce n'est plus mon problème », et donc ça sert à voir si le mail est le bon outil. Ça permet de réfléchir se poser la question de est-ce qu'il ne vaut pas mieux aller voir la personne, prendre le téléphone, organiser un meeting, ou est-ce que j'utilise l'outil de mail? Donc, ça c'est aussi mis dans la charte: est-ce que vous êtes sûrs que le mail est le bon « tool », le bon outil? Et puis dire aussi des règles autour de si vous êtes mis en copie, ça veut dire que vous recevez le mail comme information, mais ça ne veut pas dire que tu dois prendre l'action. Donc c'est une règle où tu te dis « ok, je reçois le mail, mais je suis en copie, donc je ne dois rien prendre comme action, c'est juste pour information ». Euh... c'est aussi important de savoir que tous les mails qui entrent dans ta mail box ne sont pas forcément des mails sur lesquels toi tu dois faire quelque chose. Euh... et puis c'est surtout accepter que... que... que tu ne doives pas toujours faire un reply à tout le monde, mais dire ok, faites attention, si tu as un mail, quand tu donnes une réponse, à qui tu remets dans

la liste de distribution. Est-ce que tout le monde doit de nouveau être dans la liste ou est-ce que tu peux élaguer ça et enlever des gens? Donc il faut être vigilant à quel message est-ce que tu veux donner, est-ce que l'e-mail est l'outil le plus approprié, est-ce que tout le monde qui est dans la liste de distribution doit être dans la liste, euh... est-ce que... voilà, c'est plutôt ça. Et puis on retrouve aussi des « tips and tricks » sur le contenu du mail, éviter d'avoir des longues phrases, plutôt travailler avec des bullets points, donc euh... « keep it short and simple » comme on le dit en anglais, euh... et donc plutôt sur le contenu du mail pour aller droit au but: c'est quoi l'action, ce qu'on attend, ... Voilà.

Ok. Donc, si j'ai bien compris, vous mettez aussi en place du télétravail ici?

Oui.

Est-ce que vous pouvez un peu me parler de comment vous mettez cela en place? Quelles sont les règles? Combien de jours est-ce que c'est autorisé? Etc.

Oui, ben ça dépend aussi de ta fonction. Si vous êtes ouvriers euh... ce n'est pas possible de faire du « home working » parce que vous êtes sur une ligne de production et que vous ne savez pas faire ça de chez vous. Par contre, les employés peuvent faire du « home working » maximum une fois par semaine, une journée, avec l'accord de... de son manager, et sur un projet bien spécifique. Mais pour les ouvriers, ce n'est pas possible de faire du « home working ». Mais la règle c'est que tu as droit à une journée par semaine et tu dois... On a un calendrier où on demande aussi nos jours de congé, ben on doit aussi mettre notre jour de home working dans notre calendrier, comme ça, ton manager est au courant.

Et alors, ça doit être fixe ou, par exemple, le travailleur peut choisir au fur et à mesure?

Ben, normalement, ce n'est pas fixe, mais pour certaines personnes c'est fixe. Tiens, ici je peux te donner le politique de télétravail chez GSK, comme ça tu peux avoir une vue sur ce qu'on fait chez nous et les règles générales qu'on fixe.

Ok, super, merci beaucoup. Par rapport au télétravail toujours, quels sont, selon vous, les aspects positifs et négatifs selon vous?

Ben l'aspect positif c'est surtout par rapport à la perte de temps dans les embouteillages et le fait qu'on a... qu'on a, avec toutes ces voitures qui se déplacent en même temps entre 7 heures le matin et 10 heures et le soir entre 4 h et 7 h, que tu... que tu... que tu ne perdes pas ton temps dans les embouteillages, ça c'est... La deuxième chose est tout ce qui est écologie, que tu... si tu fais un travail que tu sais faire de chez toi, euh... tu ne pollues pas l'air, tu ne te déplaces pas donc ta voiture reste « verte » quoi. Donc euh... c'est un... c'est surtout un gain de temps et donc, au niveau de l'écologie, ça joue aussi. Euh... ce que... l'inconvénient, c'est que tu vois... tu as un certain moment le sentiment que tu n'es plus attaché à une société. C'est ce que j'ai entendu de mes copains ou de certaines collègues qui ont aussi un contrat « télétravail », donc ça existe aussi chez GSK que tu aies un contrat « télétravail » où tu travailles de chez toi 5 jours semaine. Ça reste une exception, c'est pour

certaines fonctions, ce sont surtout pour des gens qui travaillent au niveau international et qui sont en Belgique et qui ont des équipes partout dans le monde, et donc ça ne sert à rien que cette personne se déplace jusqu'à Wavre. Cette personne, si elle se déplace, c'est pour aller à Londres ou dans un site où... Mais donc la plupart du temps, ces gens travaillent de chez eux. Mais quand je parle avec ces gens, on me dit que c'est quand même... qu'ils perdent quand même un petit peu le lien avec la société, et euh... et voilà quoi. L'inconvénient du « home working » est aussi que si vous travaillez dans une team, il y a... chaque jour, il y a quelqu'un qui est en « home working » et qui ne peut pas participer à un meeting, à une réunion. Après, je trouve, moi personnellement, qu'on a beaucoup trop de meetings, beaucoup trop de réunions, donc euh... c'est pas mal de dire... Je le constate par moi-même, parfois je ne vais pas participer à un meeting, parce que j'étais en « home working », et finalement, l'impact sur la qualité de mon travail n'est pas... n'est pas énorme quoi. Et au niveau de l'efficacité de ton temps, c'est parfois allez... c'est vraiment mieux d'avoir cette possibilité de travailler de chez toi. Quand je suis dans mon business aussi, comme je suis HR manager, je suis tout le temps dérangée. Euh... comme j'ai 600 personnes qui peuvent faire appel à moi, ben je passe ma journée à voir des gens qui ont des problèmes... ils viennent me parler, etc. Mais quand je suis chez moi, et je le fais une fois par semaine, je peux traiter mes mails, je peux... je reçois encore des coups de fil qui me dérangent ou qui me... me... me déconcentrent, mais au moins, je sais avancer dans mes mails ou dans mes préparations de meeting ou de réunion. Oui, voilà.

Ok. Et au niveau de la conciliation vie privée – vie professionnelle, vous pensez que le télétravail est plutôt positif ou plutôt négatif? Est-ce qu'il y a un risque pour cette conciliation?

Ben... le risque oui, le risque est là que tu ne t'arrêtes pas. Moi je suis convaincue, personnellement, que le « home working » porte un avantage pour l'employé, mais aussi pour l'employeur, parce que tu ne t'arrêtes pas plus tôt parce que tu es chez toi quoi. Moi personnellement, je constate que... GSK gagne, quand je travaille chez moi, je travaille deux heures, parfois trois heures, en plus. Parce que je suis déjà derrière mon PC à 7 heures, je ne dois pas faire le trajet donc je gagne une heure, le soir, je ne dois pas quitter à 17 h 30 parce que je ne dois pas faire le trajet, et donc je travaille jusqu'à 18 h 30, parce que je suis chez moi et que donc... je gagne de mon temps, par contre, ouais, c'est un peu comme j'ai expliqué au tout début, tu dois avoir une certaine discipline et un certain engagement vis-à-vis du monde extérieur, dans un club de tennis, par exemple, ou... parce que tu as des enfants et que tu dois les conduire, ou... Tu dois avoir un... un network à l'extérieur de GSK pour t'arrêter de travailler. Si tu n'as pas ça, si t'as pas... si tu n'es pas membre d'un club ou si tu n'as pas d'enfants, tu risques de travailler beaucoup beaucoup plus.

Oui, c'est sûr. Euh... est-ce que vous pouvez... Donc, en fait, j'ai lu dans mes recherches que la culture d'entreprise, si elle favorise une conciliation vie privée – vie professionnelle et un usage optimal des nouvelles technologies était bénéfique aux

travailleurs. Si j'ai bien compris, ici, au sein de GSK, vous avez vraiment une culture qui est favorable à ça, à la conciliation vie privée – vie professionnelle?

Oui, absolument, absolument. On essaie vraiment de... allez... Et moi à long terme, je suis convaincue, et la direction aussi, que à long terme, et on doit travailler jusque l'âge de 67 ans hein, il faut... il faut garder cette résilience et garder l'équilibre pour pouvoir ménager les travailleurs. Et voilà, on travaille, on est conscient de ça... On travaille... On a même trois personnes pour l'instant en HR qui travaillent sur un projet de bien-être pour euh... pour augmenter la conscience des gens autour de l'importance de se détendre, de prendre du recul, de se ressourcer, etc.

Mmh. Et alors est-ce que vous permettez, par exemple, aux employés, d'aller faire du sport pendant la journée ou des choses comme ça? Parce que j'ai vu quelqu'un qui courait en arrivant et qui rentrait chez GSK donc j'ai supposé que c'était un employé.

Mmh, oui, oui. Donc euh... on travaille... on a... oui, on a une certaine flexibilité. On a aussi la salle de sport, qui est ici dans le grand bâtiment et donc, si entre deux meetings vous avez besoin... vous voulez aller faire du sport, vous pouvez, il n'y a aucun problème. Ce qu'on fait aussi, c'est que au lieu de... en été ou maintenant, par exemple, on a des meetings dehors. Donc on fait ce qu'on appelle un « walking meeting », donc au lieu de se mettre dans une salle, on se dit qu'on va faire une promenade ici sur le site, parce qu'il y a une belle promenade euh...ici, et on parle d'un topic qui est lié au travail, mais on le fait en bougeant, en faisant une petite promenade. Donc euh... oui, c'est ce qu'on appelle un « walking meeting ».

Ok. Oui, c'est chouette. Et alors les employés, ils ont des horaires bien définis ou ils ont un nombre d'heures à faire et ils l'organisent comme ils le souhaitent?

Ben ils ont un nombre d'heures à faire, 40 heures. Et euh... ils ont des heures flexibles. Les employés, ils doivent badger. Les cadres ne font pas de badging, mais les employés font un badging, et les ouvriers aussi. Et les employés regardent ça avec leur manager, ils peuvent commencer... Je ne connais pas les horaires exacts, mais je peux regarder. Je les ai notés hein... si c'est intéressant.

Oui, oui, c'est intéressant donc si vous les avez là je veux bien.

Attends, je vais voir... Donc arriver entre 7 h et 9 h et arrêter entre 16 h et 17 h 30, ça c'est quand tu es dans un horaire variable. Mais tu peux aussi être dans un horaire flottant, et là tu dois travailler, commencer entre 7 h 30 et 9 h et tu peux t'arrêter entre 16 h 30 et 17 h 15. Mais parfois, il y a des heures supplémentaires que tu fais et que tu peux récupérer et qui sont payées euh...

Ok. Et ça, vous pensez que ça améliore la conciliation vie privée – vie professionnelle?

Absolument. Absolument. Parce qu'il y a un stress terrible quand tu sais que tu dois être là à 9 heures et que tu es bloqué à cause... suite à un accident sur la route. Euh... ça ne sert à

rien de... de stresser, de... Donc non, non, les heures flottantes c'est... c'est très bien. Pour les ouvriers, c'est beaucoup plus difficile, et eux ont des pauses de 6-2, 2-10 ou bien une pause de nuit de 10 jusque 6 heures le matin. Et là, c'est beaucoup plus strict.

Oui, c'est ça. Et d'ailleurs alors, j'en viens à ma dernière question qui est en lien avec ce point-là. Dans le cadre de mon travail, je compare un peu des types d'entreprises, donc par exemple, une entreprise industrielle avec une entreprise de services, et... est-ce qu'il y a des choses qui sont particulières aux entreprises industrielles et qui font que ça rend plus facile ou plus difficile de mettre en place des choses pour améliorer la conciliation vie privée – vie professionnelle, par exemple?

Ben... quand tu es plutôt dans une entreprise de services, tu peux être beaucoup plus flexible. Ici, la production doit toujours... Donc tu as des règles qui sont beaucoup plus strictes, tu ne peux pas dire à un ouvrier qu'il peut venir quand il veut, donc là... Donc dans un environnement industriel, la flexibilité est beaucoup plus difficile à implémenter, surtout pour le statut ouvrier. Pour les employés et les cadres, c'est autre chose, mais...

Oui. Et est-ce qu'il y a des choses que vous arrivez quand même à mettre en place pour des ouvriers? Tout ce que vous m'avez dit, comme les chartes, le « home working », etc. c'est plus pour les employés et les cadres j'imagine?

Ah oui, parce que les ouvriers n'ont pas de mails. Ils n'ont pas besoin de leurs mails, mais ils ont une adresse e-mail, euh... et donc, il existe aussi des bornes où ils peuvent se logger pour euh... pour obtenir en fait... pour consulter et recevoir des mails. Donc, chaque personne a droit à avoir une adresse e-mail, aussi les ouvriers.

Oui, d'accord.

Et donc, il existe des bornes en production, pour se logger. Euh... oui, oui.

Mais c'est difficile de mettre en place des choses pour les ouvriers quoi?

Ben... on donne aussi des trainings autour du bien-être hein, donc par rapport à ça il n'y a pas de différence. Comment augmenter la résilience, comment se nourrir, l'avantage de prendre des bons snacks au lieu de prendre un twix, ... euh... donc tout ça, heu... on donne des formations aussi de mindfulness, donc la pleine conscience, je ne sais pas si tu connais ça?

Oui, oui.

Mais donc on donne aussi ces sessions aux ouvriers. Mais euh... mais euh... c'est vrai que au niveau de la flexibilité dans un... dans un... dans un environnement industriel, au niveau des horaires, par exemple, c'est beaucoup plus compliqué, oui, oui.

Et vous pensez que les ouvriers sont autant susceptibles de ressentir un déséquilibre vie privée – vie professionnelle que les employés? Ou justement, comme ils ont un horaire bien précis, ça permet quand même d'avoir une meilleure conciliation?

Mmh... Ben, ça c'est difficile à répondre parce que... L'avantage du statut ouvrier, c'est que tu prestes tes 8 heures, tu rentres chez toi, et tu as vraiment fini. Il te reste, normalement, euh... beaucoup d'heures pour juste ton... le temps... ton temps privé. Tandis que, un employé, ou un cadre, allez... chez lui, ça n'arrête jamais, ça n'arrête jamais. Tu n'as pas d'heures, mais tu n'as pas... tu as des projets que tu dois délivrer et donc, si tu ne t'arrêtes pas toi-même, tu peux travailler 24 heures sur 24. Donc là, pour un cadre, c'est beaucoup plus difficile de garder cet équilibre, parce que ça dépend de toi. Pour un ouvrier, ce qui est compliqué, c'est... c'est... euh... c'est de garder la motivation, parce que les rôles sont quand même répétitifs et peut-être moins intéressants parfois. Ça convient parfois à une personne, mais pas à une autre. Quelqu'un qui fait depuis 20 ans la même chose, mettre un vaccin dans une boîte, c'est moins intéressant peut-être, et monotone, et donc les ouvriers ont des autres problématiques pour rester motivés, engagés, euh... L'absentéisme chez les ouvriers est beaucoup plus élevé aussi, cela montre que ce n'est pas toujours la complexité du boulot qui fait que tu es... que tu deviens malade, mais c'est plutôt l'engagement, le fait que es un... que tu es dans un boulot, dans un rôle qui est peut-être moins intéressant, avec moins d'avenir, euh... moins de possibilités de se développer, euh... et tout cela a un impact sur ton bien-être aussi hein. Si tu n'as pas de diplôme et si tu commences à 18 ans comme ouvrier chez nous et que, après 20 ans, tu es toujours dans ce rôle, de ce... ce n'est pas évident quoi. C'est pour ça que pour l'instant, on essaye de faire attention à ça aussi, d'être vigilant. On essaye de... d'implémenter ou d'ouvrir un centre de... de carrière chez GSK, pour justement aider les ouvriers à se développer aussi, à avoir des rotations, euh... des... des pistes de carrières en fait, pour les aider à garder la motivation.

Ok, parfait. Et alors juste une toute dernière question et puis je vous laisse comme je sais que vous avez un rendez-vous, est-ce que les cadres participent aussi aux formations dont vous parliez tout à l'heure?

Oui, oui. Tout le monde participe à ces formations. Donc on est conscients que ça n'a rien à voir avec ton statut et que le bien-être est important pour tout le monde. Et c'est important que vous le sachiez parce que chez nous, tout le monde est... tout le monde est... allez, on traite les gens avec cette équité quoi. Le bien-être euh... tout le monde a droit à se sentir bien et à garder... Tout le monde a droit à ce que l'on reste vigilant à cette balance privé – professionnel, et donc là, il n'y a pas de différences entre les différents statuts.

Oui, ok. Eh bien c'est bien gentil en tout cas, merci beaucoup.

Avec plaisir.

Entretien n° 5 – Vitrociset Belgium

Informations à propos de la personne interrogée:

- Femme
- Entre 25 et 35 ans
- Responsable des ressources humaines chez Vitrociset Belgium
- En emploi chez Vitrociset depuis 2012

Bon, je ne sais pas si tu as lu, mais j'ai décidé de me concentrer sur les effets que les dispositifs ont sur les travailleurs plutôt que sur les dispositifs en eux-mêmes. Donc, je ne sais pas si tu te souviens, mais au départ j'avais décidé de m'intéresser aux dispositifs mis en place au sein de Vitrociset, et maintenant, après réflexion, j'ai décidé de m'intéresser aux effets de ces dispositifs sur les travailleurs concernés.

Mmh.

Euh, donc voilà, c'était le petit changement. Je vais surement te poser des questions dont j'ai déjà partiellement les réponses puisque j'ai réalisé mon stage il n'y a pas si longtemps, mais je préfère te les poser comme ça j'ai les informations de manière officielle et comme ça je suis sûre des informations.

Mmh.

Ok parfait. Donc, est-ce que tu peux me parler de l'entreprise, de son historique, de sa structure, de l'organigramme, des différentes fonctions qui existent, etc.?

Alors, Vitrociset est, à la base, une société italienne. Donc en Italie, dans notre maison mère, il y a plus de 800 travailleurs. Vitrociset est présent sur le sol belge depuis euh... plus de 30 ans. Ils ont commencé par de la maintenance d'antennes satellites à Redu et ils sont ici à Transinne depuis 2009. Euh... Vitrociset gère des travailleurs également en Allemagne, aux Pays-Bas, en France et en Espagne. Euh... Au niveau de la répartition, c'est plus ou moins 40 % aux Pays-Bas, 30 % en Allemagne et le reste réparti entre la Belgique et les autres pays européens. Au niveau des activités, on fait principalement de l'aérospatial, c'est-à-dire qu'on a une équipe qui s'occupe du programme Galiléo qui va installer et vérifier les antennes satellites au sol un peu partout sur la terre. On a une équipe qui s'occupe du développement des programmes informatiques soit pour l'Agence Spatiale Européenne, soit pour des clients en particulier. Et on a une équipe qui s'occupe de la maintenance d'antennes au sol pour la défense belge et pour d'autres clients privés également. Euh...

Au niveau de l'effectif et des différentes fonctions qui existent au sein de l'entreprise, qu'est-ce que tu peux aussi me dire?

Au niveau des fonctions, c'est principalement des ingénieurs, euh... soit civils, soit industriels. On a énormément de non-résidents, que ce soit en Belgique ou dans les autres pays européens. Et euh... au niveau de l'organigramme actuellement, étant donné la situation, on a un directeur par intérim, étant donné que notre directeur a démissionné l'année passée et que le processus de recrutement est toujours en cours.

Ok. Et au niveau de la Belgique, pour le moment, vous êtes combien?

Euh... 25.

Ok. Euh... Donc comme tu le sais, pour mon mémoire, il y a deux grandes thématiques, c'est-à-dire les nouvelles technologies et la conciliation vie privée – vie professionnelle. Alors maintenant, on va d'abord commencer par parler un peu des nouvelles technologies. Euh... Est-ce que l'entreprise utilise des nouvelles technologies pour mener à bien son projet ou sa mission? Donc euh... ordinateur, portable ou fixe, smartphone, tablette ...

Euh... oui hein. Donc euh, ordinateurs, portables et fixes, euh... tablettes non, GSM oui, et alors aussi tous les instruments de mesure nécessaires à l'accomplissement des différents projets.

Oui, ok. Est-ce que l'entreprise fournit des nouvelles technologies aux employés? Donc est-ce qu'elle fournit des smartphones, des ordinateurs portables ...

Oui, elle fournit tout ça. Euh... uniquement à usage professionnel, donc il n'y a pas d'avantages de toute nature au niveau privé.

Ok. Et est-ce que c'est tous les employés qui reçoivent ça ou c'est simplement une partie des employés?

Euh... Il n'y a pas de procédure clairement établie à ce niveau-là, mais c'est plus en fonction des besoins de l'employé lui-même qui en fait la demande.

Ok. Est-ce que dans l'entreprise les employés ont accès à internet?

Oui... à tous les sites, il n'y a pas de...

Ok. Et pourquoi? Est-ce que vous pensez que cela peut avoir un impact dans le sens où le domaine privé empièterait sur le domaine professionnel?

Euh... Ici, l'idée c'était de laisser le choix aux travailleurs de pouvoir se déconnecter euh... un peu du monde professionnel. Si il veut aller sur Facebook 5 à 10 minutes sur la journée, pendant le temps de midi, etc. ou faire une pause euh... L'idée c'est de lui autoriser cela en ne bloquant pas les sites et les réseaux sociaux et en autorisant l'accès à internet aux employés.

Ok. Donc euh... donc, selon vous, le fait de donner un accès total à internet au sein de l'entreprise n'aura pas d'impacts négatifs sur le travail des employés?

Euh... Avec la structure dans laquelle on est, ça se verrait très vite étant donné que l'on n'est pas très très nombreux donc non, je suppose qu'il n'y a pas d'impacts négatifs pour la société.

Ok. Alors, au niveau de la conciliation vie privée – vie professionnelle, est-ce que, au sein de l'entreprise, vous êtes préoccupés par cette problématique? Ou pas du tout? Et pourquoi?

C'est euh... Ça se réalise encore une fois, étant donné l'effectif, au cas par cas. Et euh... le management répond positivement à chacune des demandes qui sont faites. Ici on a un des travailleurs qui a demandé pour pouvoir s'absenter certains après-midi pour faire l'école du dos et ça été d'office accepté.

Ok. Et euh... est-ce que vous avez d'autres demandes particulières des travailleurs par rapport à ça? Est-ce que tu as des exemples?

Euh beh... congés parentaux, crédit-temps, congé pour assistance médicale, euh... Dans l'autre sens on a un travailleur qui s'occupe de la maintenance informatique qui, lui, peut effectuer aussi un peu travail chez lui. Mais encore une fois, c'est au cas par cas, il n'y pas de procédure générale applicable à la société.

Et ça, tu penses que c'est parce que vous êtes une petite entreprise, si on ne prend en compte que la Belgique? Tu penses que c'est parce que vous êtes 25 qu'il est possible de faire au cas par cas comme vous le faites ici?

Je... Oui, la première raison c'est ça, et la deuxième c'est le fait que euh... étant donné qu'on a quand même... En tout cas, on devrait demander l'autorisation en Italie et en Italie, le télétravail n'est pas reconnu en tant que tel. Et donc, on n'aurait pas l'occasion de mettre en place tout de suite une procédure de télétravail, par exemple.

Ok. Est-ce que tu penses qu'il y a un lien entre les nouvelles technologies et la conciliation vie privée – vie professionnelle? Et est-ce que tu penses que le fait de fournir des nouvelles technologies aux travailleurs peut avoir un impact sur l'équilibre vie privée – vie professionnelle?

Oui. Oui, d'office, ça a un impact, mais, même euh..., même je vais dire pour les gens auxquels on ne fournit pas de smartphones ou d'ordinateur portable. Je sais que certains de mes collègues, sans avoir un ordinateur portable ou un smartphone professionnel de la part de la société, se connectent régulièrement à leurs e-mails de chez eux, avec un PC privé à ce moment-là.

Oui. Et est-ce que tu penses qu'il y a des choses qui peuvent être mises en place pour ça? Pour réguler un peu...

Je pense qu'une procédure générale sur l'équilibre vie privée – vie professionnelle serait la bienvenue. Euh... oui.

Ok. Ben après j'aurais voulu parler avec toi des dispositifs qui sont mis en place au sein de l'entreprise, mais ça tu m'as dit plus tôt qu'il n'y en avait pas, enfin qu'il n'y avait pas de procédure générale mise en place.

Non.

Est-ce que vous avez déjà pensé à mettre en place des formations pour les nouvelles technologies, pour aider les personnes à utiliser au mieux ces nouvelles technologies? Et si pas, est-ce que tu penses que c'est... que ça pourrait être bénéfique?

Euh... Je vais regarder dans mon training plan, mais je ne suis pas sûre que cela soit prévu. Euh... On a prévu des heures en soft skills qui pourraient être... Enfin, l'équilibre vie privée – vie professionnelle et la gestion des nouvelles technologies pourraient faire partie des soft skills, mais c'est encore à définir.

Ok. Est-ce que tu penses que mettre en place des formations et organiser régulièrement des formations pour euh...

Ça pourrait aider certaines personnes... je pense aussi que c'est un choix personnel de se laisser envahir soit par le côté privé au boulot, soit par le côté professionnel au niveau privé. Et donc, ce choix personnel pourrait être orienté aussi par la mise en place de formations régulières.

Ok. Donc, on a déjà un peu parlé du télétravail. Est-ce que tu penses que, dans le futur, ça serait quand même possible de mettre en place du télétravail au sein de Vitrociset? Est-ce que tu penses que ça pourrait être bénéfique ou, au contraire, pas du tout?

Euh... Ben je pense qu'il est déjà fait de manière informelle et non usuelle au sein de la société. Maintenant, clarifier les choses, oui, ça permettrait que... ça pourrait améliorer la situation de certains travailleurs où la limite est vraiment floue entre les deux quoi.

Et est-ce que vous avez déjà eu des demandes particulières de travailleurs pour faire du télétravail ou...?

De manière occasionnelle, oui.

Ok. Donc ça ne serait de toute façon pas de manière régulière, toutes les semaines?

Euh je pense que dans la « satisfaction survey » que l'on vient de faire, ça été demandé aussi de manière régulière. Donc on fonctionne, pour le moment en tout cas, comme ça, c'est que si on a une demande d'un travailleur pour du télétravail ponctuel et occasionnellement, euh... on lui répond oui pour la période demandée. Euh...maintenant

euh, d'après l'analyse que tu avais faite également et le fait que Gian Carlo [Directeur de Vitrociset jusqu'au 30 septembre 2016] n'avait pas l'air contre le fait d'installer du télétravail, on pourrait le remettre sur le tapis.

Mmh. Et ça c'est quelque chose qui serait possible pour certains employés, je suppose, juste pour certaines fonctions? J'imagine que le télétravail ne pourrait pas être mis en place pour tous les travailleurs de l'entreprise? J'imagine qu'il y a des employés qui doivent être euh...

Oui. Beh... oui, en tous les cas, ceux qui doivent partir en mission, pour des missions de un mois ou deux mois, non, ça ne sera pas possible d'établir du télétravail pour eux quoi. Maintenant, ces gens-là ont aussi quand même une partie de leur job plus administratif, comme les rapports des missions qui sont faites, qui pourraient être exécutés de chez eux.

Oui. Et pour les personnes qui partent en mission justement, est-ce que vous prévoyez des contreparties, des compensations du fait qu'ils partent un certain temps et que, pendant la période de la mission, ils ne sont pas chez eux?

Mmh. Eh bien, légalement parlant, en fait, on a un remboursement de frais forfaitaire pour ces travailleurs-là. Et nouvellement, il y a un bonus qui a été payé fin 2016 concernant leurs travaux faits en mission en 2015 et 2014, et le bonus a été payé en janvier 2017 pour les travaux effectués en 2016. Donc, il y a eu une reconnaissance du fait qu'ils n'étaient pas chez eux, que les heures qu'ils faisaient n'étaient pas spécialement les heures adéquates.

Ok. Et quand ils sont en mission, ils ont quand même une journée de travail qui est délimitée?

Oui, ils ont une journée de travail normale. S'il y a des demandes d'heures supplémentaires, ça doit être approuvé par le manager. Donc euh, voilà. Ce qu'il se passe c'est que quand ils sont sur des fuseaux horaires différents par rapport au centre de contrôle, ils travailleront en décalé. Mais là, ils s'arrangent avec leur manager.

Ok. Et donc, pour revenir au télétravail, est-ce que tu penses que... enfin, selon toi, quels sont les aspects positifs et négatifs du télétravail? Et qu'est-ce que ça pourrait apporter aussi bien à la société qu'à l'individu en lui-même? Est-ce que tu y vois des bienfaits ou pas?

Oui, pour moi oui, si cela se limite à un voire deux jours par semaine, pour faire certaines tâches bien spécifiques d'administration, qui demandent de la concentration. Le télétravail permet alors de ne pas être interrompu lorsque l'on est en train d'exécuter ces tâches administratives. Euh... Au niveau du coût, je pense principalement aux frais de déplacement et aux solutions de bureaux partagés étant donné que les travailleurs ne seraient dans la société tout le temps. Euh... au niveau des bienfaits pour le travailleur, je pense qu'il pourrait organiser sa journée comme il le souhaite. S'il a des enfants en bas âge, peut-être qu'il préférera travailler dans la soirée et si, au contraire, les enfants ne sont plus là, ben il pourra aménager son temps comme il le souhaite.

Ok. Et est-ce que selon toi le télétravail permettrait réellement d'améliorer la conciliation vie privée – vie professionnelle? Ou est-ce que ça risquerait justement de brouiller plus la frontière qu'il y a entre la sphère privée et la sphère professionnelle?

Ben moi, de mon point de vue personnel, la frontière elle est déjà très très floue quoi. Et je pense que c'est pour tout le monde la même chose parce que, euh... question d'implication aussi, et je pense que ben voilà, on se permet certaines choses pendant le travail pour décompresser un peu, par contre on est disponible en dehors du travail s'il y a vraiment des urgences. Donc voilà.

Ok, donc pour toi, la frontière entre vie privée – vie professionnelle est d'office floue et on ne reviendra pas à une situation où on a une frontière claire entre les deux? Tu vois un peu ça comme du donnant – donnant si je comprends bien?

Ben, oui, je pense que c'est un peu du donnant-donnant. C'est une relation de confiance entre les deux, même s'il n'y a pas vraiment de procédures bien établies. Euh... Maintenant, moi personnellement, je ne pense pas que je pourrais retourner à une frontière super claire entre les deux. Maintenant, il y a peut-être certaines personnes qui n'ont jamais flouté cette frontière-là, qui n'ont jamais mis leurs e-mails professionnels sur leur GSM et donc euh... enfin voilà.

Oui. Donc c'est vraiment une gestion personnelle selon toi?

Oui, voilà, c'est ça. Tout à fait.

Oui. Ok. Et alors, en faisant mes recherches pour mon travail, tu le verras, la littérature évoque aussi le fait de réussir à réguler l'usage des nouvelles technologies et d'améliorer l'équilibre vie privée – vie professionnelle en le véhiculant par une culture d'entreprise. Et donc, est-ce que, ici, vous mettez en place une culture d'entreprise spécifique? Et si oui, laquelle? Qu'est-ce que vous prônez comme valeurs? Et est-ce que certaines de vos valeurs sont relatives à la conciliation vie privée – vie professionnelle ou à l'usage des nouvelles technologies?

Ça, c'est en cours, parce que en plus de la « satisfaction survey », on a fait une « company culture survey ». Et donc les valeurs seront déterminées en fonction de ça. Parce que non, pour le moment, il n'y a pas de valeurs au sein de Vitrociset Belgium. Il y en a au sein de Vitrociset Italie, mais il n'y a pas de valeurs spécifiques ici.

Ok. Et est-ce que tu as l'impression que ça manque et que ça pourrait un peu améliorer d'une part l'usage des nouvelles technologies et, d'autre part, la conciliation vie privée – vie professionnelle?

Ben... Ça manque, ça pourrait améliorer oui, toujours. Maintenant, il faudra une bonne communication pour que l'ensemble des pays européens puissent s'identifier dans ces valeurs et les appliquer au quotidien.

Oui, ok. Donc ça ne serait pas simplement pour Vitrociset Belgium, mais pour l'ensemble?

Non, c'est vraiment des valeurs que l'on veut véhiculer au niveau global.

Oui, oui, ok. J'en ai terminé avec les questions de base que je voulais te poser. Je ne sais pas si tu penses à des choses que tu pourrais ajouter, par rapport aux travailleurs, comme des plaintes qu'ils auraient déposées, par exemple, ou par rapport à des choses spécifiques que vous auriez déjà mis en place.

Mmh... On a essayé de leur apporter une certaine reconnaissance au niveau de leur implication lorsqu'ils étaient en mission. Euh... moi j'ai pu prendre mes congés comme je voulais, fin... Au niveau de tout ce qui est absence, euh... je veux dire, il n'y a pas de procédures super strictes. À partir du moment où le manager est d'accord, le papier est signé et voilà. On ne doit pas prévenir trois, quatre jours à l'avance. Ou pour les absences de plus d'une semaine, ça ne doit pas être prévu au début d'année comme on le fait parfois ailleurs. Donc pour tout ça, c'est assez... c'est très flexible en tous cas. Et je pense que c'est un plus pour notre société, et c'est quelque chose que les travailleurs reconnaissent et apprécient énormément.

Ok, oui, je vois.

Ils envoient, enfin je veux dire... ils préviennent leur manager au matin comme quoi il y a un souci, etc., et ça se passe très bien comme ça. Mais ça se passe bien parce que, évidemment, de l'autre côté, quand ils sont en mission, ils donnent à 120 % aussi quoi. Donc euh... Ça, à ce niveau-là, il n'y a pas de souci. Euh... équilibre aussi au niveau santé, accompagnement de la famille, ... c'est bien toléré et bien accepté dans la société. Euh... il n'y a pas de souci non plus à ce niveau-là. Euh... il n'y a pas de pointeuse...

Oui, c'est ça, donc il y a vraiment une relation de confiance qui est promue au sein de la société.

Oui, oui, il y a une relation de confiance qui est instaurée, voilà.

Et euh... je pense à toi qui est passée d'un temps plein à un mi-temps, en passant par un quatre cinquième, c'est ça?

Oui, c'est ça.

Et tu... Enfin je veux dire, ça s'est fait tout seul, il n'y a pas eu de souci pour la direction?

Non, je lui ai demandé et euh... non, absolument aucun problème. Ce qui est un peu dommage, mais bon j'en ai déjà parlé, c'est que au niveau des tâches, elles sont restées les mêmes. Donc voilà. Mais euh... j'ai averti mon management que les délais dans l'exécution des tâches seront un peu plus long que... que d'habitude. Parce que...

Oui c'est ça. Et au final, tu travailles plus à la maison depuis que t'es en mi-temps puisque tes tâches sont restées les mêmes, ou tu arrives à gérer tout ça?

Euh... Je dirais que je travaille peut-être plus vite et moins en profondeur maintenant qu'avant, pour essayer de finir quand même dans un délai normal. Euh... mais j'ai reçu un ordinateur portable depuis trois semaines.

Et ça a un impact selon toi?

Ça, oui, oui. Ben ce qu'il y a c'est que... enfin, t'es chez toi, tu dois te connecter sur ton pc privé, tu dois rentrer dans le webmail, tu dois aller checker tes e-mails, t'as pas tous tes e-mails en archive parce que c'est par le web etc. Tandis que ici, tu as un VPN, donc ça veut dire que c'est comme si tu étais au travail. Tu as accès au NAs, à tous les documents, à toutes tes archives ... Donc euh, voilà. Tu travailles plus vite, et mieux, mais alors tu as plus tendance à le faire de chez toi.

Et ça a un impact sur ta vie de famille ou tu arrives quand même à...

Non, ça, ça va. Je ne suis pas au bord du divorce, donc c'est que ça va.

[Rires]

Mais donc euh... Fin voilà. À ce niveau-là... Je réfléchis, je fais le tour des bureaux, mais euh... Donc oui, en résumé, il n'y a pas grand-chose qui est formalisé au sein de la société. Ce serait une bonne chose de formaliser certaines choses, c'est sûr. Euh, maintenant, il y a vraiment une relation de confiance au niveau de cet équilibre-là, même si la frontière est pour moi, très floue entre les deux. Euh... voilà.

Mmh. Et à part le télétravail, est-ce que tu penses que d'autres choses pourraient être mises en place pour favoriser une bonne conciliation vie privée – vie professionnelle? Je pense par exemple à Nicky [employé de l'entreprise] qui travaillait toujours très très tard. Est-ce qu'il y a d'autres choses qui pourraient être mises en place pour favoriser ça?

Oui. À part des formations personnelles sur le développement de soi, je... Fin, je pense que ça reste un choix personnel. Euh... moi les mercredis où je suis full niveau famille, je n'ouvre pas le PC quoi. Voilà.

Oui oui, c'est vrai qu'au final ça reste un choix. Enfin, moi je l'ai bien vu en faisant mes recherches, il y a quand même une partie de la littérature qui dit que oui, c'est d'abord un choix personnel. Après il y a d'autres choses qui peuvent aider la personne à faire ce choix, mais...

Oui, voilà, c'est ça. Mais voilà, Nicky travaille toujours full time... ça, ça n'a pas changé.

[Rires]

Et donc, à part le fait que vous êtes une plus petite structure ici en Belgique, il n'y a pas d'autres raisons qui font que vous n'avez pas de processus officiels et applicables à tout le monde?

En fait, euh... on est une petite structure en Belgique, même si au final, on est responsable de 125 travailleurs éparpillés un peu partout en Europe. Mais ce qui joue également aussi sur le fait qu'il n'existe pas encore de procédures à ce niveau-là, c'est que le staff qui composent ces 125 personnes euh... pour 75 %, ils sont directement chez le client. Donc ils sont à l'Agence Spatiale Européenne etc., où là, au niveau des procédures, que ce soit qualité, bien-être au travail, etc., ils doivent suivre les procédures de l'Agence Spatiale Européenne. Donc euh, voilà. Et là je sais que bon, il y a une cafétéria, il y a moyen de commander des repas pour le soir, euh... Enfin c'est tous des petits trucs, mais qui ont quand même leur importance. Ils peuvent aussi aller courir pendant certaines périodes de la journée. Enfin, voilà. Mais euh... beaucoup plus grosse société. Et donc, faire comme l'ESA, pour nous, c'est pas possible, parce que ça représente un coût et un investissement qui ne sera pas rentable et euh... faire différent de l'ESA, l'appliquer à la Belgique et ne pas l'appliquer au reste du staff, ben alors on se retrouve à l'appliquer à 25 personnes. Donc, tant que ça marche au cas par cas, on va... à mon avis, on continuera comme ça quoi.

Oui, ça va. Je te pose cette question parce que je ne sais pas si tu as lu, dans la partie de mon travail que je t'ai envoyée, mais je vais essayer de contraster différents types d'entreprises, donc une petite avec une grande, une industrielle avec une de services, etc., et donc je me demandais si c'était vraiment juste parce que c'est une plus petite structure en Belgique ou non. Donc voilà.

Ben, à mon avis, la raison principale, oui c'est ça. Maintenant euh... si on avait la maison mère en Italie qui était à la pointe du bien-être au travail, de l'équilibre vie privée – vie professionnelle, probablement qu'on aurait ce souffle-là chez nous aussi.

Oui c'est ça. Donc à ta connaissance, il n'y a pas non plus de processus mis en place là-bas, dans la maison mère?

Eux ils ont des pointeuses, donc euh... Et en Italie, ils sont beaucoup plus hiérarchisés. Donc, tant que tu n'as pas l'accord pour, tu ne fais pas d'heures supplémentaires.

C'est vrai que cela permet aussi de... Même si en soi, ça n'empêche personne de travailler chez lui après, mais au moins tu dois rentrer chez toi après une certaine heure.

Oui, mais je ne pense pas qu'ils soient dans l'optique du télétravail en Italie.

Oui, ça dépend peut-être aussi de la culture du pays.

Oui c'est ça, exactement. Oui, à mon avis oui. Si on avait une maison mère en Suède ou en Norvège, à mon avis, ce sera complètement différent. La relation culturelle face au travail serait différente.

Oui non, c'est sûr. Eh bien voilà, je pense que ça va être bon pour moi... Je vérifie juste rapidement.

De toute façon, si tu as encore des questions, il n'y a pas de souci, tu me les envoies par mail et je te répondrai, ou par téléphone. Ou je m'enregistre et puis je te renvoie...

[Rires]

Ah oui, il y a juste une question que je ne t'ai pas posée. Est-ce que tu penses que c'est bénéfique pour les travailleurs de leur donner des nouvelles technologies, au niveau de leur travail, mais aussi au niveau de leur bien-être? Enfin, est-ce que ça change vraiment quelque chose?

Beh moi je te dis, je l'ai vu avec le PC portable. Donc euh... ce n'est pas significatif, parce qu'à partir du moment où tu as, toi, envie d'aller voir tes e-mails, ben tu iras voir tes e-mails. Mais la facilité d'accès rend les choses plus... encore plus floues. Donc euh, e-mails sur smartphone et PC portable euh... voilà.

Oui. Donc, tu estimes que c'est un choix personnel, mais qu'il y a quand même... enfin qu'on est vite influencés par le matériel que l'on nous fournit?

Oui, ça c'est sûr. Oui, oui, parce que je prends l'exemple... Enfin je les connais pas tous, mais tu travailles à l'administration publique, t'as ton PC, ta tour et point barre euh... ou dans une banque et tu ne peux pas te connecter de l'extérieur sur ton serveur... Voilà, à part ton boss qui te téléphone euh...

Oui c'est ça. Quand on te fournit un appareil, tu as quand même une tentation qui est plus forte.

Oui, plus importante, je trouve.

Et tu parlais de ton smartphone, tu as transféré tes mails professionnels sur ta boîte personnelle?

Oui. Oui, c'est pas bien, je sais.

Ah ben non, ce n'est pas question de bien ou de mal...

Mais j'ai désactivé les notifications hein. Donc euh, j'y vais quand j'ai envie d'y aller. Mais encore une fois, voilà quoi.

Oui. Et est-ce que cela t'arrive, quand tu vois que tu as des mails professionnels, est-ce que tu arrives à te dire que tu répondras le lendemain? Enfin, est-ce que tu arrives à ignorer les mails quand tu vois qu'ils sont là?

Oui, ça oui. Je tiens compte de ce qui est urgent ou non...

[Quelqu'un rentre dans la pièce et discute avec nous]

Je ne sais plus ce qu'on disait. Ah oui, le fait que tu aies transféré tes mails professionnels sur ta boîte privée.

Oui, oui.

Bon ben voilà, je pense que c'est bon pour moi. Merci beaucoup pour le temps que tu m'as consacré.

Pas de souci, avec plaisir.

[Nous continuons à discuter, mais de manière informelle et éloignée du sujet principal de l'entretien].

Entretien n° 6 – ASCO Industries

Informations à propos de la personne interrogée:

- Femme
- Entre 35 et 45 ans
- Directrice des ressources humaines chez ASCO Industries
- En emploi chez ASCO Industries depuis 2011

Donc, je ne sais pas si vous vous souvenez, mais moi je vais m'intéresser à ce que l'entreprise peut mettre en place pour réguler l'usage des nouvelles technologies et son effet sur la conciliation vie privée – vie professionnelle des travailleurs. Et surtout, je m'intéresse aux effets de ces dispositifs sur les travailleurs.

Oui, ok.

Euh... est-ce que vous pouvez d'abord me parler de votre entreprise? Donc son historique, la structure de l'entreprise, les différentes fonctions, etc.

Olala [Rires]. Oui, je vais vous donner un résumé. Vous savez déjà quelque chose de notre entreprise?

Euh, pas grand-chose. J'ai un peu regardé sur internet, mais je ne connais pas beaucoup de choses.

Ok, donc tu sais ce que nous faisons. Donc nous sommes dans l'industrie de l'aérospace. Donc nous produisons une panoplie énorme de pièces pour des avions. Notre produit de base, notre produit clé, c'est les « slat track » et des « flat track », ce sont les produits ou les composants qui aident l'aile de l'avion à devenir plus large, ce qui est nécessaire quand un avion atterrit ou décolle pour donc, quand il n'a pas assez de vitesse, pouvoir rester quand même en l'air. Voilà. Euh... nous sommes ici 1 000 personnes, 50 % de ces 1 000, donc 500 membres, sont ouvriers, et les 5 00 autres sont employés. Euh... Ce site fait partie d'un groupe. Le groupe consiste en quatre sites de production. Donc un ici à Zaventem, un à Vancouver au Canada, un à Stillwater aux États-Unis et puis un troisième, enfin un quatrième, à Francfort en Allemagne. Voilà. Euh... moi je fais partie de la société, je suis responsable pour RH Group, donc ça veut dire responsable pour les quatre sites. Je fais partie de la direction, qui consiste en six membres, donc quatre autres que moi plus notre CEO. Et euh... cela m'amène à un autre sujet assez important, à une autre caractéristique de cette société, c'est que nous sommes une société de famille. Donc notre CEO est également le propriétaire. Il est la troisième génération de la famille, la famille qui a conçu et établi l'entreprise et qui en est toujours le propriétaire.

Mmh, ok. Et cela fait longtemps que vous travaillez ici?

Cela fait maintenant six ans, donc je suis dans ma septième année. J'ai eu une carrière avant dans l'automobile et donc, quand l'usine là-bas s'est fermée, je suis venue ici.

D'accord, ok. Super. Euh... on va commencer par parler des nouvelles technologies. Est-ce que l'entreprise utilise des technologies pour mener à bien sa mission? Donc, est-ce qu'elle utilise des ordinateurs ...

Oui... heureusement. Oui, on a des ordinateurs. Il y a en a pas mal qui ont même un laptop. On a des GSM et on utilise bien évidemment un Intranet. On vient d'ailleurs de développer un nouveau site RH en share point, donc je pense pouvoir répondre oui.

Ok. Et est-ce que l'entreprise fournit des technologies aux travailleurs? Ou est-ce que c'est les travailleurs qui...

Non, non, c'est l'entreprise qui fournit les moyens de travail.

Et qu'est-ce qu'elle fournit comme technologies?

Tu veux dire en termes d'ordinateurs?

Oui c'est ça...

Alors l'entreprise fournit ordinateurs et GSM.

D'accord. Et est-ce que tous les employés ont ces technologies ou est-ce que c'est juste une partie des employés?

Non. Donc en termes de ordinateur, oui, là tout le monde a un ordinateur, mais tout le monde n'a pas un laptop, mais un ordinateur oui. Euh... GSM, cela dépend de la fonction. Donc on se base sur une liste de fonctions et dépendamment de la fonction, tu reçois un GSM ou pas. Et également, dépendamment de la fonction, tu reçois un certain type de GSM, c'est-à-dire que il y en a... donc la direction, reçoit des iPhones, avec des abonnements de subscriptions avec data nationales et internationales. Puis il y a toute une série de fonctions qui reçoivent un smartphone avec un abonnement data nationales. Puis il y en a qui reçoivent un GSM, juste un GSM, pas de smartphone, avec donc une subscription voice.

Ok. Et les ouvriers reçoivent aussi des téléphones ou...

Cela dépendra de leur fonction. Par exemple, les techniciens, oui, qui font partie de la maintenance, oui, parce qu'ils sont tout le temps quelque part dans l'usine et qu'ils doivent être disponibles et accessibles.

Oui, ok. Et au niveau des laptops, tout le monde en reçoit ou c'est comme les téléphones, ça dépend de la fonction?

Laptop, non. Ordinateurs oui. Donc, le type d'ordinateurs, c'est-à-dire laptop ou non, ça dépend aussi de la fonction. C'est surtout les gens qui voyagent, qui se déplacent beaucoup, qui partent souvent en mission chez les clients ou les fournisseurs qui en reçoivent.

Ok. Et euh... en termes de chiffres plus ou moins, vous savez me dire combien de personnes reçoivent un téléphone par exemple? En pourcentage ou en chiffres, comme vous préférez.

Euh... oui. Je pense que un peu plus de la moitié de nos employés, donc disons 300 des 500 reçoivent un téléphone.

Ok. Et au niveau des ouvriers?

Euh... là je dirais que ce sera plus ou moins 10 %. Oui, 10 à 15 % des ouvriers. Donc disons 50 à 75 ouvriers sur les 500.

Ok. Euh... est-ce que les employés ont accès à internet au sein de l'entreprise?

Limité. Donc ils ont accès à plusieurs sites, mais pas à tous. Il y a des... blocages.

Ok. Et pourquoi ce choix?

Pourquoi ce choix? Ah ça c'est une très bonne question, parce que ça date d'il y a deux semaines que j'ai encore dit à notre directeur IT qu'il fallait qu'on en reparle. Oui, c'est une très bonne question. Parce qu'on estime que les gens n'ont pas besoin des sites qui sont bloqués, voilà.

Et vous personnellement, vous pensez qu'il faudrait débloquer tout cela?

Je pense que de plus en plus, il faut qu'on débloque. Je pense que le monde s'ouvre de plus en plus, et si on ne l'ouvre pas sur nos PC euh... Tous les gens ont de toute façon leur propre GSM où il y a aussi une grande partie qui ont un smartphone avec accès aux data. Donc je pense que oui, de plus en plus.

Ok. Et vous pensez que si vous ouvrez internet de manière illimitée ça aura un impact sur le travail? Pensez-vous qu'il y ait un risque que la vie privée empiète sur le travail, ou pas du tout?

Il y a certainement ce risque, mais je pense que ce risque existe déjà aujourd'hui, et je pense que c'est plutôt une question de confiance. Il y aura certainement des gens qui vont abuser de ce droit et de cette confiance. Mais est-ce qu'il faut baser toutes les règles sur ceux qui en font un certain abus? Je ne pense pas.

Ok. Euh... et alors au niveau des nouvelles technologies, est-ce que vous pensez que le fait de distribuer des nouvelles technologies est bénéfique pour le travailleur ou plutôt pas vraiment?

Je pense les deux. Cela date maintenant d'il y a cinq ou six mois que nous avons distribué les smartphones. Avant, tout le monde avait... Allez, avant les gens n'avaient que des GSM, mais pas de smartphones. Et j'ai quand même reçu pas mal de feedbacks positifs. Et non seulement de la part de l'employé, mais aussi de la part de certains managers parce que cela fait maintenant que les gens, entre les réunions, puissent consulter leur agenda,

puissent suivre leurs mails... quand ils sont en mission aussi, ils peuvent en profiter. Donc euh... c'est avantageux, oui.

Ok. Euh... est-ce que, au sein de l'entreprise, vous vous préoccupez de l'équilibre vie privée – vie professionnelle de vos travailleurs?

Ah, on essaye. On essaye, mais... mais on ne connaît bien évidemment pas la vie privée de nos gens. Mais on essaye quand même de faire attention à ce qu'il y ait un équilibre qui soit ok. Euh...

Ok. Et comment est-ce que...

C'est-à-dire que quand on voit des gens... quand on remarque qu'il y a des gens qui prestent vraiment énormément d'heures, on leur dit que c'est un peu exagéré et qu'ils ne peuvent pas oublier qu'il y a encore une vie privée. Mais, ce n'est pas facile parce que... on ne sait pas faire grand-chose. On essaye maintenant avec des horaires flottants, on a également installé un régime de télétravail. Donc je pense que cela aide pour avoir un meilleur équilibre, pour quand il y a des situations extraordinaires ou pour quand le trafic pose problème, cela permet aux gens de ne pas devoir se lancer dedans et de rester à la maison. Je pense que ça aide.

Et au niveau du télétravail, vous organisez cela comment et pour qui?

Aussi une série de personnes, donc là aussi, on se base sur une liste de fonctions. Euh... c'est plutôt des gens qui font un travail qui ont une fonction qui le permette, c'est-à-dire que si tu as une fonction où tu dois gérer une équipe ou une fonction vraiment du terrain, ben il est presque impossible de faire ça de la maison. Mais par contre, si tu travailles la plupart de ton temps derrière ton ordinateur, à un bureau, ben là je pense qu'il est certainement possible de mettre en place le télétravail. Donc ensemble, avec les différents responsables des départements, on a construit une liste qui établit les fonctions qui peuvent ou ne peuvent pas faire du télétravail. Certaines fonctions peuvent faire du télétravail, mais seulement dix jours par an, et il y en a d'autres qui ont le droit de le faire 25 jours par an.

Ok, donc ce n'est pas toutes les semaines de manière régulière? C'est à la demande de l'employé si je comprends bien?

Oui, c'est l'employé qui le demande. Il doit recevoir une approbation de la part de son manager, de son N+1, euh... et puis voilà.

Ok. Et...

Et c'est maximum un jour par semaine.

Et pourquoi? Pourquoi avoir délimité les jours par semaine et par an?

Parce que on a commencé avec ce système il y a deux ou trois ans maintenant. Tout d'abord, tout le monde n'était pas pour, j'ai dû convaincre certains de mes collègues, de mes managers, disons. Là aussi, c'est une question d'avoir confiance. Donc on a commencé

avec ce système, puis on l'a changé, modifié, dans le sens positif je pense pour les employés. Jusqu'ici, cela marche très bien, il y a plein de retours positifs et il n'y a pas trop de questions pour avoir plus de jours ou... donc ça marche, donc voilà.

Et qu'est-ce que vous avez changé par rapport au système initial?

On a ajouté des jours euh... on a ajouté des jours et aussi, la période... donc avant les gens devaient demander approbation pour le télétravail minimum trois jours avant. Maintenant, ce n'est que un jour et encore, parce que si, par exemple, en hiver, il y a des conditions extrêmement graves de temps, alors là, les gens peuvent, en collaboration et en accord avec leur manager, décider le jour même qu'ils vont faire du télétravail. Et, on a également donné le droit de prendre le télétravail par demi-jour, donc c'est-à-dire qu'on leur permet de rester à la maison le matin et de venir après-midi travailler au bureau, et vice-et-versa.

Et alors là, ils peuvent prendre deux demi-jours par semaine?

Oui, oui, et il y en a pas mal qui font ça.

Ok. Et alors, vous avez dit tantôt que vos collègues, au départ, n'étaient pas d'accord de mettre en place le télétravail. Vous pouvez m'expliquer un peu plus?

Ce n'est pas qu'ils n'étaient pas entièrement d'accord, mais ils n'étaient pas tous pour, en tout cas. Et, je pense que c'est parce que c'était nouveau... Et puis comme je dis, c'est un système où il faut avoir de la confiance. Euh... c'est nouveau, c'est une autre façon de gérer tes gens. Tu ne les vois plus, ils ne sont plus là, ... Ça demande aussi quelques adaptations d'organisation, si par exemple, tu avais déjà depuis des années euh... ta réunion d'équipe le mercredi et, tout à coup, avec cette procédure, tu constates qu'il y en a pas mal qui prennent le mercredi, ben ça demande une adaptation non seulement des gens, mais aussi des managers. Voilà. Comme c'est un changement, il y a toujours de la résistance. Mais je pense que maintenant, tout le monde est bien d'accord que ça marche, que ça aide, que... Je remarque aussi, surtout avec les nouveaux qui entrent dans la société, c'est quelque chose qui est devenu très important en tant qu'employeur d'avoir un tel système. Donc je suis sûr que dans le futur, on ira encore plus loin. Oui, oui, certainement.

Ok. Et euh... au niveau des ouvriers, le télétravail est possible aussi? Ou pas du tout?

Non, non. Non, parce que eux, ils ont plutôt des fonctions disons de.. ben ils produisent, et c'est impossible de produire à la maison. Ils font partie de tout un système, de toute une équipe, ... ils ont besoin de tous nos outils, de toutes nos machines... Donc c'est vraiment impossible. Et là aussi, comme avec les employés, c'est le job même, c'est la fonction, c'est la nature de la fonction qui dit si c'est possible oui ou non. Et je dois dire que là, il y a peu de remarques, parce que les gens comprennent bien que ils ne savent pas monter une pièce, ils ne savent pas utiliser une pièce à la maison. Donc euh... voilà.

Ok. Et selon vous, quels sont les aspects positifs et négatifs du télétravail?

Oh, je vois plutôt des aspects positifs. Je pense que le fait que les gens, déjà, ne doivent pas faire le déplacement, avec tous les problèmes de mobilité et d'accessibilité. Nous sommes ici, quand même, tout près de Bruxelles, c'est pas évident de venir ici le matin. Donc voilà, c'est une première chose, un premier point positif. Euh... Deuxièmement, les gens ont la liberté de s'organiser un peu différemment, d'être quand même à la maison, d'être là quand les enfants arrivent le soir, euh... voilà, je pense que en termes d'équilibre travail – privé, que ça aide. Oui. Et puis aussi le fait que les gens ont... que les gens travaillent avec des bureaux plateformes, on dit ça chez vous? Tu comprends? Les bureaux open space?

Ah oui, oui, je comprends.

Des bureaux où ils se trouvent ensemble. Eh bien je remarque de plus en plus qu'il y a des gens qui ont besoin de... de... d'une salle, d'un bureau, pour pouvoir travailler en silence, pour pouvoir se concentrer sur un dossier ou l'autre, sur des dossiers plus difficiles, et je vois de plus en plus que ces gens-là utilisent leurs jours de télétravail justement pour traiter et gérer de tels dossiers.

Donc le télétravail permettrait d'avoir plus de concentration?

Ben, je pense, oui. Il y a en a oui. Maintenant, il y en a d'autres qui disent que non, ce n'est pas pour eux, qu'ils n'arrivent pas à travailler ou à se concentrer correctement s'ils sont à la maison, entourés de leurs propres affaires. Mais je pense quand même que la plupart voit le télétravail comme un moyen de pouvoir se concentrer plus facilement pour les dossiers difficiles.

Donc le télétravail dépend aussi de la personne en elle-même, finalement? De son caractère, etc.?

Oui, oui, tout à fait. Et dans notre procédure, je vous ai dit que tout était basé sur la fonction, mais il y a aussi une clause dans notre procédure qui dit que si on estime que la personne même n'est pas capable de faire du télétravail, on a le droit de le refuser aussi. Jusqu'ici, on n'a pas encore dû faire ça, mais j'estime en effet qu'il y a des gens qui ont du mal à travailler comme ça, avec cette liberté, cet environnement qui n'est pas un vrai environnement de travail.

Ok. Et donc dans ce cas-là, pour mettre en place le télétravail, vous fonctionnez en termes de résultats alors? Vous attendez un certain résultat et vous vérifiez que ce résultat est atteint?

Oui, oui. C'est au manager de voir ça. Lui, il donne les objectifs et les tâches, et si le résultat y est, voilà, ça suffit. Oui, oui, c'est ça le changement. Les managers doivent surtout manager et gérer les résultats et non la manière avec laquelle le résultat a été obtenu.

Ok. Est-ce qu'il y a d'autres choses que le télétravail que vous mettez en place au sein de l'entreprise pour réguler les nouvelles technologies et l'impact de leur usage sur la conciliation vie privée – vie professionnelle?

On a... on a installé les heures flottantes, c'est-à-dire que les gens ne doivent plus arriver à 8 h pile ou à 8 h 30, mais qu'ils puissent arriver entre 6 h 30 et 9 h 30 le matin, et donc même chose pour partir le soir. Ils ont également le droit d'accumuler un certain nombre d'heures qu'ils peuvent prendre par après, en termes de récupération, ce qui est aussi un nouveau système.

Ok. Et les employés ont des retours positifs par rapport à ce système d'heures flottantes?

Ben, oui. Euh... au début, pas que des retours positifs, parce que avec ce système, on avait commencé à obliger tout le monde à pointer. Donc, on avait installé le pointage avec ce système, et c'est clair que le pointage n'était pas une action positive, donc là on a eu pas mal de retours négatifs. Par contre, le système d'heures flottantes, ça je pense que les gens aiment. Et il y a même des gens qui demandent d'encore ouvrir le slot et donc de les laisser commencer plus tôt, et certainement aussi plus tard. Il y en a qui trouvent 9 h 30 toujours trop tôt et qui aimeraient pouvoir commencer à 10 h, voire même plus tard. Mais comme on est un site de production, il faut toujours que je veille à ce qu'il y ait un équilibre entre les gens des bureaux qui donnent quand même un service au terrain, et les gens du terrain qui ne veulent pas devoir attendre jusqu'à 11 h pour recevoir des réponses ou que après 15 h tout le monde soit parti. Donc voilà.

Oui, je comprends. Et ce principe d'heures flottantes, c'est aussi pour les ouvriers ou c'est aussi pour les employés?

Non, non, non. À nouveau, c'est pour ceux qui ne travaillent pas en équipe, qui ne sont pas liés aux équipes de production. Parce que les équipes de production travaillent bien de 6 h à 2 h, de 2 h à 10 h ou de 10 h à 6 h. Voilà.

Ok. Et est-ce qu'il y a des choses que vous pouvez mettre en place au niveau des ouvriers ou vous pensez que ce n'est pas possible?

Ça, c'est beaucoup plus difficile. Euh... C'est vrai que leur système de travail est bien évidemment différent, hein. Il y a en a qui prestent des heures supplémentaires, il y en a même beaucoup ici qui prestent beaucoup d'heures supplémentaires. Euh... mais c'est volontaire, c'est plutôt de leur choix. Et leur travail se termine quand même à 2 h pile ou à 10 h pile, ce qui n'est pas toujours le cas pour un employé. Est-ce que ça veut dire que eux n'ont pas de problèmes pour trouver un bon équilibre? Je pense que si. Mais là, on est plutôt limité.

Donc le fait d'être dans une... dans une entreprise de type industriel, ça peut rendre la mise en place de dispositifs difficiles, selon vous?

Ben... Oui. Par contre il faut également regarder si le besoin est le même. Euh... parce que, encore une fois, si tu travailles toujours de 6 h à 2 h, à partir de 2 h, tu pars et tu es libre. Puis pour un employé, il n'est pas toujours évident que l'heure de fin sera en effet pile à 5 h ou à 4 h 30. C'est aussi le fait que si tu travailles la journée, tes heures tombent dans les

pics de trafic euh... on le constate hein. Si on demande à des ouvriers de venir une fois en journée, ben ils râlent, parce que venir à 6 h ou à 2 h de l'après-midi, c'est complètement différent que de venir à 8 h. Donc, voilà.

Ok. Et donc vous pensez... Enfin, selon vous, les ouvriers ont moins de risques d'un déséquilibre entre vie privée et vie professionnelle?

Ils ont certainement des risques, mais je pense qu'ils en ont moins, oui.

Une fois qu'ils sont à la maison, ils ne savent de toute façon pas travailler?

Non, c'est ça. Voilà, leur travail est repris lorsqu'ils rentrent chez eux. Comme on travaille, dans la plupart de nos ateliers, en trois équipes, oui, leur travail est toujours repris par quelqu'un d'autre.

Ok. Est-ce que vous pensez qu'il y ait un lien entre les nouvelles technologies et l'équilibre vie privée – vie professionnelle?

Certainement, certainement. Le... Si par exemple, tu reçois un smartphone et que tu reçois la possibilité de pouvoir gérer tes mails quand t'es à la maison, ou pendant le weekend, ou le soir, oui. Mais c'est aussi un danger hein, parce qu'il y en a qui deviennent quasiment esclaves de toutes ces technologies et dès qu'ils reçoivent un mail, ils veulent répondre directement, ce qui fait que jour et nuit ils sont occupés par le travail. Et à ce moment-là, ils n'ont plus de vrais temps libres.

Est-ce que vous avez l'impression qu'il y a beaucoup de gens ici qui vivent ce déséquilibre?

Non, j'ai pas l'impression. J'ai peu de plaintes là-dessus, mais c'est possible oui, certainement.

Et alors, est-ce que vous avez déjà pensé à... En fait, moi je me suis aussi renseignée à ce qui était dit par la littérature par rapport à ce que les entreprises pouvaient mettre en place. Est-ce que vous avez déjà pensé à mettre en place des formations pour l'utilisation des nouvelles technologies? Donc des formations qui apprendraient aux travailleurs, par exemple, à savoir ne pas répondre quand on est à la maison, ou des choses comme cela.

Ah, on a déjà... Donc, chaque trois mois on organise un management meeting, et là, très souvent, on invite un orateur. Donc, on a déjà eu quelqu'un qui était spécialiste dans le « e-mail policy », il y a déjà eu quelqu'un qui a travaillé dans les nouvelles façons de travailler, ou... ce n'est pas qu'on évite ces sujets-là. Maintenant, est-ce qu'on a vraiment déjà eu une session spécifique sur l'équilibre vie privée – vie de travail? Non, pas encore, mais ce serait une bonne idée.

Ok. Et euh... donc vous pensez que ça pourrait être bénéfique aux travailleurs d'avoir des formations comme ça, ou pas spécialement?

Oui, aux travailleurs, qui s'ouvrent pour, oui. Il faut qu'ils pensent que c'est quelque chose d'utile pour eux, sinon ça n'aurait pas d'effets, je pense. Ceux qui ne pensent pas qu'ils ont un problème et qui trouvent tout bien, ben... eux ils vont continuer, qu'ils reçoivent des formations ou pas.

Oui. Ok. Est-ce que vous pouvez me parler de la culture d'entreprise que vous prônez ici? Est-ce que vous avez une culture d'entreprise propre à vous?

Ben oui, je pense que chaque entreprise a une culture. Je pense... Je pense que ce qui caractérise notre culture, c'est bien l'esprit familial, puisqu'on est une entreprise familiale. Je pense que cet aspect-là est vraiment très présent dans la société. Puis, euh... il y a deux ans, maintenant, on s'est posé la question de savoir c'était quoi notre culture et c'est quelle culture qu'on aimerait avoir en place, et là, derrière toi, tu vois notre « Way of Working », qui consiste à dire qu'il y a du « we dare », donc il faut oser, mais il faut aussi donc le « we care », se soigner et soigner les collègues. Et donc on a exprimé notre culture en onze dots, le plus important est, bien sûr, que tout le monde doit travailler ensemble, donc le « work together », et puis nous voulons aussi que les gens soient transparents, qu'ils osent dire ce qu'ils pensent, qu'ils osent penser différemment. Et puis dans notre culture, il y a d'autres choses importantes comme l'innovation, euh... il faut qu'on travaille aussi sur l'efficacité, il faut qu'on aide les collègues... Donc voilà, ces « WoW dots », ces onze dots, expriment très bien la culture que nous voulons mettre en place. Et donc, c'est un langage qui est devenu ou qui est en train de devenir un langage commun. Donc, en fait, il y a pas mal de mails dans lesquels les gens utilisent ces dots pour dire « ben ceci était un bel exemple de « work together » ou de transparence », ou pour annoncer qu'ils vont parler d'un problème, donc là ils utilisent le « show red », c'est-à-dire « j'ose vous dire qu'il y a quelque chose qui ne va pas », euh... Donc ça aide. On fait aussi des sessions là-dessus, pour former les gens là-dessus, même si le mot « former » est un peu exagéré, mais quand même, pour leur expliquer ce que cela veut dire pour nous et pour eux aussi. Euh... Donc, voilà.

Ok. Est-ce que ce document, ce WoW, on peut le retrouver sur internet? Si pas, est-ce que vous voudriez bien me l'envoyer?

Ah oui, tout à fait. Je t'envoierai ça tout à l'heure.

C'est super gentil, merci. Euh... En fait, je vous parlais de la culture d'entreprise parce que dans la littérature j'ai lu que mettre en place une culture d'entreprise qui favorise une conciliation vie privée – vie professionnelle peut être bénéfique. Et donc, c'est pour ça que je vous parlais de ça. Est-ce que vous parlez... est-ce que vous tenez compte de cela dans votre culture d'entreprise?

Est-ce que l'on parle vraiment de cet équilibre, non, pas vraiment. Par contre, il y a le « give trust », où on parle d'avoir de la confiance. Euh... Être transparent, c'est-à-dire oser dire quand il y a des choses qui ne vont pas, je pense que ça encourage au moins les gens qui n'osent pas en parler de venir nous expliquer quand il y a un problème. Donc oui, je pense

que cela peut aider les personnes qui ont des problèmes avec un manque de balance ou d'équilibre, car avec ce « give trust », on les pousse à venir nous voir. Voilà.

Ok. Super. Ben moi j'ai fini avec les questions que j'avais prévues. Je ne sais pas si vous pensez à d'autres choses que vous pouvez me dire par rapport à l'entreprise, par rapport à ma problématique, donc l'utilisation des nouvelles technologies, la conciliation vie privée – vie professionnelle et les dispositifs que l'entreprise peut mettre en place par rapport à tout ça?

Non. Ben, euh... Peut-être, une seule chose, par rapport au burnout, qui est maintenant quand même assez non seulement populaire, mais aussi présent partout. Euh... et ça, ça a certainement avoir avec, je pense, un équilibre, enfin un déséquilibre, entre la vie privée et la vie professionnelle. Donc là, il est sûr qu'il y a des membres de mon équipe qui suivent des formations et des séminaires là-dessus. Et donc, on travaille aussi très souvent ensemble avec des psychologues qui, si par exemple dans une équipe ou avec un individu, on remarque qu'il y a des problèmes, euh... on va demander à ces collègues-là de les suivre, de les assister, de les aider. Donc c'est ainsi que nous avons maintenant tout un panel de coaches, auquel on fait appel suivant les problématiques ou les situations dangereuses que l'on remarque. Donc ça, c'est aussi nouveau et je pense que ça aussi ça contribue à obtenir un meilleur équilibre.

Oui, certainement. Et vous avez beaucoup de cas de burnout ici, dans la société?

Burnout non, pas encore. Mais ce n'est pas toujours visible, et ce n'est pas non plus toujours connu. Euh... on en a eu, je pense, deux ou trois jusqu'ici, mais pas plus. Mais c'est vrai que là aussi, le terme burnout est vite utilisé donc très difficile à juger. Je trouve vraiment ça difficile de juger et de dire si quelqu'un est réellement dans une situation de burnout dans le sens pur du terme. Mais voilà. Je pense que le fait que c'est devenu assez populaire, et soyons clairs, je ne veux pas dire populaire dans le sens négatif ou pas respectueux, pas du tout, mais le fait qu'on en parle de plus en plus dans les médias, dans les journaux, ben un peu partout, fait que les gens aussi font plus attention qu'avant. Ils sont plus conscients du fait qu'il y a un danger, et donc, ça on a quand même remarqué les deux dernières années, d'où maintenant tout notre panel de coaches, parce qu'il y a des gens qui viennent quand même nous dire « ouais, il y a peut-être un problème », et qui viennent et demandent de l'assistance. Donc, voilà.

Donc ces coaches, ça permet un peu d'être... de faire de la prévention et de prévenir les situations qui pourraient mener au burnout et à un déséquilibre vie privée – vie professionnelle?

Oui, tout à fait. Dès qu'on remarque un problème lors du « day to day », des gens qui viennent nous dire qu'il y a un problème, des managers qui nous disent que là il y a quelqu'un qui ne va pas et qui a la vie dure à l'entreprise, eh bien là, on essaye de travailler avec ces coaches pour régler les problèmes. Et je dis qu'on travaille avec un panel de coaches parce que je suis convaincue qu'un coach ne sait que bien travailler avec son élève

si il y a vraiment un « clic », donc on a différents coaches pour trouver le meilleur pour la personne. Et très souvent, les retours sont très très très positifs. Donc ça, c'est bien.

Et vous avez beaucoup de situations comme cela, où vous repérez des malaises, des problèmes?

Je pense euh... pff... par an, euh, les deux dernières années, entre cinq et dix.

Mmh, ok. Donc c'est quand même quelque chose d'utile au sein de l'entreprise.

Oui oui c'est très utile, très positif.

Ok super. Eh bien merci beaucoup en tous, de m'avoir reçue.

Eh bien avec grand plaisir. Voilà.

Et donc je reviendrai vers vous pour la diffusion du questionnaire auprès des travailleurs.

Oui, et là il faudra voir à qui on l'envoie.

Oui. Moi je pensais que ça serait peut-être bien d'envoyer aussi bien aux ouvriers que aux employés, je ne sais pas si vous cela vous conviendrait?

Oui, il faut juste que l'on regarde comment on s'organise, parce que les gens reçoivent tellement de mails. Enfin, si on veut avoir une bonne réactivité et un taux de réponse qui vous satisfait, il faut qu'on regarde un peu et qu'on choisisse un panel de personnes peut-être. Mais à voir hein, on en discutera. Parce que si on envoie un tel questionnaire à tout le monde, il y aura beaucoup de risques que beaucoup de personnes ne participent pas. Par contre, si on choisit une liste et on leur dit que voilà, c'est vraiment important, ils vont participer plus facilement.

Oui. Mais dans tous les cas je vous fais confiance au niveau du choix des personnes. Eh bien encore merci en tout cas, c'est bien gentil.

Hé ben de rien, avec plaisir.

ANNEXE 4:
GRILLE D'ANALYSE DES
ENTRETIENS

4.1. Analyse de l'entretien avec Véronique (HR Rail)

Thèmes	Discours	Remarques / Analyse
<u>Remarques générales:</u> Nous avons réalisé l'entretien dans le bureau de Véronique. L'intervenante n'a montré aucun signe de malaise dans son discours ou dans sa manière d'être. En effet, elle me répondait de manière tout à fait naturelle et transparente, et ce, à chaque question que je lui posais.		
TIC	« C'est vraiment notre cellule qui a mis en place le télétravail dans tout le groupe des chemins de fer. Maintenant c'est vrai qu'on a des équipes qui travaillent beaucoup sur smartphone ou via tablette parce qu'elles sont en déplacement [...] Mais après, en fonction du besoin des équipes, ils ont aussi leur propre technologie ». « Donc, au niveau de l'administration [...] on travaille tous avec des PC. De plus en plus, on travaille avec des PC portables parce que, effectivement, notamment dans le cadre du télétravail, euh... on peut prendre le laptop à domicile [...] Il y a des équipes qui travaillent avec des téléphones de service, donc des GSM. Mais pas tout le monde, ça va dépendre des besoins du service [...] il y a aussi l'utilisation de tablettes, mais ça [...] c'est vraiment par rapport aux besoins spécifiques du service ». « Ceux qui doivent consulter leurs mails sur téléphone, ils vont avoir un smartphone. Il y en a d'autres, c'est vraiment juste pour les joindre, donc là, ils auront des petits GSM ». « Donc on a accès à internet, à tous les moteurs de recherche, mais effectivement, on a... on a pas mal de sites qui sont bloqués [...] Je pense que c'est dans un but de vraiment avoir euh... les employés concentrés sur leur travail [...] Le but c'est pas d'errer sur internet au lieu de faire son travail donc euh... voilà ». « Alors on a un système de VPN, donc avec un... un... allez, tout un système de code et tout ça, et à ce moment-là, on a accès directement au serveur interne de l'entreprise ».	TIC fournies par l'entreprise. Les technologies distribuées ne peuvent être utilisées que dans le cadre du travail. Ce qui est distribué dépendra de la fonction et des besoins de celle-ci. En fonction des besoins de l'équipe, utilisation de smartphone/tablette. Accès internet limité → objectif: garder les travailleurs concentrés. Système de VPN: possibilité de travailler en dehors du travail.
Conciliation vie privée – vie professionnelle	« Donc effectivement, l'année passée on a intégré le télétravail, et je pense que ça, c'est vraiment un plus au niveau de l'équilibre vie privée – vie professionnelle, parce qu'on a quand même pas mal d'employés qui viennent un peu des quatre coins de Belgique ».	Télétravail: cela montre qu'ils sont préoccupés par la conciliation vie privée – vie professionnelle.

Lien entre les technologies de l'information et de la communication et la conciliation vie privée – vie professionnelle	« Ah, il faut savoir mettre des limites. Maintenant, c'est sûr que... Allez, on a des employés qui sont souvent sur le terrain, donc pendant leur journée de travail, on doit être susceptible de les joindre. Donc à ce moment-là, on a vraiment besoin d'avoir ces technologies pour pouvoir les joindre. Maintenant [...] le but n'est pas, effectivement, de les appeler les weekends ou la nuit hein [...] il faut un respect mutuel vie privée – vie professionnelle ». « Après, il faut savoir parfois faire confiance à son personnel. Mais vu le nombre d'employés qu'on a, on est obligé de prendre certaines dispositions parce qu'on doit prévoir des abus, justement, et il faut éviter cela ». « Ben... oui, il y a un lien. Et je pense que ça peut être soit positif, soit négatif, tout dépend de comment on les utilise. Donc euh... effectivement, ça peut aider d'un côté et des fois, ça peut impacter la vie privée parce que justement on a ces technologies avec nous partout et donc finalement, on est un peu aussi joignables 24 heures sur 24, on peut consulter ses mails en vacances, ... mais c'est pas le but ». « Des fois, on reçoit des mails à 23 h et là on sait que... qu'il y a des abus. Maintenant voilà, c'est vrai qu'il y a des gens qui sont passionnés par leur travail ».	Nécessité de pouvoir personnellement placer des limites. L'objectif de distribuer des technologies n'est pas de pouvoir contacter les employés le week-end ou la nuit. Nécessité d'avoir confiance en ses employés. Le lien entre les TIC et l'équilibre vie privée – vie professionnelle existe, et peut être soit positif, soit négatif, en fonction de l'usage que l'on a de ces technologies.
Dispositifs mis en place au sein de l'entreprise	« l'année passée on a intégré le télétravail, et je pense que ça, c'est vraiment un plus au niveau de l'équilibre vie privée – vie professionnelle, parce qu'on a quand même pas mal d'employés qui viennent un peu des quatre coins de Belgique [...] la plupart des employés viennent en train, vu qu'on a le train gratuit. Donc euh... on passe parfois facilement, en tout sur la journée, deux heures et demie, trois heures, trois heures et demie dans les transports donc beh... c'est clair que ça peut déjà aider à rééquilibrer le côté vie privée ». « Chez nous, on a fixé quand même encore un cadre assez spécifique, enfin assez précis. Après, on verra comment on va élargir tout ça, mais donc actuellement, on permet le télétravail jusqu'à maximum deux jours par semaine et d'une manière assez fixe. Après, c'est aussi en fonction des besoins du service, mais on essaye de demander, au début en tout cas, d'avoir des jours qui sont définis pour le télétravail sur la semaine ». « Bien sûr, le personnel technique qui travaille dans les voies, les conducteurs de trains, etc. n'ont pas accès au télétravail hein, c'est vraiment pour tout ce qui est administratif. Mais voilà, on essaye d'élargir au maximum selon les possibilités ».	<u>Télétravail:</u> • C'est un plus pour l'équilibre vie privée – vie professionnelle • Moins de transport • Cadre assez spécifique: maximum deux jours par semaine; ces deux jours doivent être fixés. • Possible en fonction des besoins du service → implication du responsable direct.

	« [Le télétravail] c'est une facilité de travail qui est offerte dans pas mal d'entreprises, donc ça fonctionne très bien, on constate qu'il y a de bons résultats sur la productivité des travailleurs, donc c'est ça qu'on a également intégré cette possibilité [...] On avait les demandes des employés d'intégrer ça parce que, effectivement, on en entend parler dans d'autres entreprises ». « C'est [le télétravail] aussi quelque chose de... allez, qui est utile, dans le sens où quand on est chez nous tout seul, justement, c'est à ce moment-là qu'on peut avancer plus sur les tâches qu'on doit faire soi-même, qu'on ne gère pas avec d'autres personnes [...] ça permet aux personnes de faire ce genre de tâches chez eux, mais dans les heures prévues au travail, et non pas le soir ou le weekend quand ils sont chez eux ». « Bien sûr, ce n'est pas obligatoire. C'est vraiment un choix. Et encore une fois, le chef immédiat a également euh... il a également son avis à donner là-dessus parce que si il considère que ce n'est pas utile euh... Enfin je veux dire que ce n'est pas parce que c'est demandé que le télétravail sera d'office octroyé ». « Le télétravail c'est sûr que un des premiers aspects négatifs [...] c'est qu'on a moins de contrôle sur les agents. Les agents sont chez eux, ou éventuellement dans des bureaux satellites, mais donc on ne sait pas les contrôler physiquement, on ne sait pas voir ce qu'ils font, on n'a pas... On doit en tout cas instaurer un système de feedback, et ça aussi c'est quelque chose de différent, c'est une politique différente de ce que l'on faisait avant. Donc euh... ça, ça peut faire peur et ça, ça peut aussi parfois avoir des connotations négatives parce que justement, l'agent est un peu plus libre donc il peut éventuellement faire autre chose que son travail. Mais à ce moment-là, c'est vraiment une relation de confiance qui doit être établie entre le chef et l'agent ». « Puis bon bien sûr, on a des cellules bien-être, mais ça aussi, qui sont propres à chaque entité. [...] Mais on a effectivement des équipes de bien-être ». « Ben on a donc un centre de formation, qui s'appelle « Train@Rail » et euh... chez qui on a déjà ce genre de formation. Donc, déjà au niveau des nouvelles technologies, on a... bon, c'est peut-être un petit peu plus dirigé vers tout ce qui est applications informatiques, comme office ou des choses comme ça. [...] Après, au niveau de l'utilisation des smartphones, je ne pense pas qu'on ait une formation là-dessus, mais ça peut être envisagé. Ça, ça serait vraiment à voir ».	• Pas possible pour toutes les fonctions: personnel technique et conducteurs de train, par exemple. • HR Rail voit le télétravail comme une réelle plus-value. • Utile car permet plus de concentration, permet d'effectuer les tâches qui demandent de la concentration pendant des heures de travail, et non plus le soir en rentrant de sa journée. • Pas obligatoire, c'est un choix. • (-): moins de contrôle sur les agents, organisation d'une politique de feedback. Cellules de bien-être propres à chaque entité. Centre interne de formation, mais pas de réelles formations par rapport à l'usage des TIC ou à l'équilibre vie privée – vie professionnelle.
--	--	--

	<i>avec eux. Mais en tout cas, du fait qu'on a un centre de formation interne, on peut effectivement développer pas mal de choses ».</i>	
Caractéristiques de l'entreprise	<i>« Après, il faut savoir parfois faire confiance à son personnel. Mais vu le nombre d'employés qu'on a, on est obligé de prendre certaines dispositions parce qu'on doit prévoir des abus, justement, et il faut éviter cela [...] C'est sûr que plus on a de personnes, plus on risque d'avoir des déviations donc ben voilà. Après, on met des règles... Le problème c'est qu'on met des règles pour tout le monde, c'est pas que pour une petite partie du personnel »</i> <i>« Comme on est une grande structure et qu'on a énormément de métiers, ça n'aide pas euh... cette structure-là n'aide pas à implémenter quelque chose de spécifique parce que ce n'est jamais applicable à tout le monde en fait ».</i> <i>« La législation applicable aux entreprises publiques n'est pas la même que celle applicable aux entreprises privées. Et puis euh... les entreprises privées fonctionnent sur base de conventions collectives de travail et de contrat avec leurs employés, ce qui leur permet de définir des règles plus spécifiques. Et ces règles euh... elles seront relativement faciles à modifier. Mais chez nous, euh... les membres du personnel statutaire respectent un règlement général, appelé « Statut du Personnel », qui ne s'adapte pas facilement puisque, euh... En fait, il faudra une validation en commission paritaire nationale, avec accord des deux tiers. Donc euh... si on veut modifier nos conditions de travail... allez, je pense qu'il est clairement plus difficile en tant qu'entreprise publique d'intégrer des changements si on veut modifier nos conditions de travail ».</i>	<u>Grande entreprise:</u> • Plus de risques d'abus car plus de personnes, donc on prend des dispositions pour prévenir ces abus. <u>Entreprise publique:</u> • Législation différente d'une entreprise privée. Il est plus compliqué de changer les conditions de travail dans le public quand dans le privé.

4.2. Analyse de l'entretien avec Julie (De Boeck Supérieur)

Thèmes	Discours	Remarques / Analyse
<u>Remarques générales:</u> Nous avons effectué l'entretien dans le bureau de l'intervenante. Cette dernière n'a montré aucun signe de malaise dans son discours. Il n'y a également rien de particulier à signaler au niveau de sa gestuelle. Ses réponses étaient claires, naturelles et transparentes. Si l'intervenante hésite de temps en temps, cela est dû au fait qu'elle n'occupait pas une fonction propre dans les ressources humaines; hormis certaines hésitations liées à cela, aucune hésitation n'est à déceler.		
TIC	« Certains ont encore des portables. Et alors, on a été nous, rééquipé avec des pc portables dignes de ce nom euh... qui sont hyper légers, parce qu'on va très très souvent à Paris. Donc il y a toute une série de gens de la direction qui ont des pc portables, et des éditeurs aussi, parce que... Ce sont des portables qui sont vraiment portables, parce que ça c'est vraiment un vrai outil de travail ». « Certaines personnes, on [le management] a des smartphones, mais je pense que ce qu'on nous a donné est moins performant que ce que les jeunes achètent eux-mêmes [...] Sinon, personne d'autre n'a, n'a de smartphones ». « Au marketing, on a aussi un Ipad, et euh... mais c'est parce qu'on est sur les réseaux sociaux et que quand on est dans un congrès, voilà, on prend une photo, on poste directement et tout ça, donc là on a un outil propre à l'évènementiel que l'on fait ou... ou à des vidéos qu'on doit faire, et des choses comme ça quoi ». « On avait des VPN, donc des connexions sécurisées, et les gens, quand ils travaillaient chez eux, étaient en VPN, donc c'est vraiment comme au bureau quoi ». « Oui, mais il faut penser pour l'instant à mettre tout sur son bureau, partir avec, s'envoyer les fichiers et tout euh... c'est moins facile qu'avec le système de VPN. Maintenant, la volonté c'est de remettre en route le VPN, mais comme chez Albin Michel ils sont hyper freinant là-dessus, on ne crie pas trop fort ». « Ah oui, ben nous on est tout le temps sur internet. Enfin, il n'y a pas de limitations. Je sais que, quand on était dans le groupe De Boeck, euh... on ne pouvait pas aller sur les réseaux sociaux. Mais ici, il n'y a pas... il n'y a pas de blocages là-dessus. Euh... non, mais on est tout le temps sur internet, vraiment. D'abord on est tout le temps dans le site, notre propre site,	Certaines personnes ont des ordinateurs portables et des smartphones, cela dépendra de la fonction occupée. La partie marketing a aussi une tablette pour ses événements. Hormis les smartphones qui sont des avantages de toute nature, ce sont des outils de travail. Avant, il y avait un VPN. Volonté de le réinstaurer dans le futur. Internet: accès illimité. Internet est un réel outil de travail, c'est une nécessité.

	<i>pour gérer les choses, voir comment... Donc oui, tout le monde doit être branché, c'est un vrai outil de travail internet. [...] Ah nous, en marketing, oui, on gère la page Facebook. Mais les autres peuvent y avoir accès aussi hein, oui, oui. Et puis on a plein d'applications, plein d'outils qui tournent via des applications internet hein, donc on est obligé de... on a plein d'outils en ligne donc on est obligé, tout le monde doit avoir accès à internet ».</i>	
Conciliation vie privée – vie professionnelle	« Non [on ne se préoccupe pas de la conciliation vie privée – vie professionnelle] [...] À part le fait que... il y a eu un cas où il y avait une fille qui était enceinte, puis malheureusement euh... elle a perdu son bébé, donc elle a demandé un congé à mi-temps pendant deux ans, et ça, ça été accepté. Euh... voilà, ça c'est un beau cadeau, parce que accorder deux ans directement, c'est vraiment un beau cadeau, ça peut bloquer d'autres aussi pour prendre... Euh quand les gens... Il y a des gens qui ont demandé à travailler à 4/5^{ème}, parce qu'ils ont des petits enfants, et donc ça c'est accordé, mais euh... On réduit juste le temps de travail quoi ». « Il y a des horaires flottants oui. Dans les limites de certaines fourchettes hein. [...] je pense que c'est 7 h 30 – 9 h le matin et après, on ne peut pas partir avant 16 h, mais de 16 h à 18 h on peut partir, et au-delà de 18 h, ça ne compte plus. [...] Alors, ils peuvent récupérer maximum quatre heures par mois. Donc si ils en ont huit, il y a quatre qu'ils peuvent prendre endéans la fin du mois, et les quatre autres sont perdues. Et ce n'est pas cumulable ».	Ils ne se préoccupent pas vraiment de la conciliation vie privée – vie professionnelle. Mais, ils sont quand même fort flexibles au niveau des prises de congé, des changements de régime de travail, etc. Ils mettent également en place le système d'horaires flottants.
Dispositifs mis en place au sein de l'entreprise	« On avait, euh... [...] c'est-à-dire que, à un moment où dans le groupe De Boeck, on ne savait pas augmenter les gens financièrement d'une année à l'autre. Et donc, on a pris comme option de... de promouvoir la possibilité pour les gens de travailler plus ou moins un jour par semaine à domicile. Et de ce fait là, pour pouvoir mettre en place cette politique-là, on a euh... changé les tours d'ordinateurs par des ordinateurs portables. Alors euh... ce n'était pas vraiment considéré comme du travail à domicile parce que ça, ça exige de l'employeur qu'il doive mettre en place une infrastructure chez les gens etc., donc on appelait ça je ne sais plus comment, mais on n'utilisait pas un terme qui était reprochable. Donc euh... ça, c'était dans les mœurs. Et puis donc, il y a plein de gens qui ont eu des portables. Et puis quand on a réintégré le pôle « Albin Michel », en fait, ils ne sont absolument pas dans cette dynamique-là. Donc pour eux, on arrive au bureau, on travaille et quand on retourne chez soi, il n'y a pas de possibilités de travailler de chez soi, il n'y a pas de pc portable. Donc euh... À la fois, c'est l'avantage de bien séparer vie familiale et vie professionnelle, mais à la fois, ça manque parfois de souplesse. Et	Avant, ils mettaient en place une politique de télétravail. Maintenant, depuis qu'ils ont été rachetés par un actionnaire français, ils ont supprimé cette politique-là. S'ils autorisent encore parfois aux travailleurs de travailler depuis leur domicile, c'est de manière exceptionnelle et pour des cas de force majeure.

	alors, ils nous ont demandé de ne plus du tout pousser les gens à travailler de chez eux quoi. Donc quand on le fait encore maintenant, euh... je ne vais pas dire que c'est en stoemeling, mais c'est des arrangements comme ça qu'on essaye de ne pas trop officialiser ». « Oui, c'est des arrangements en interne. [...] Il faut vraiment que ça soit un cas de force majeure ou... et pas dire «oh demain, je travaille de chez moi», non, ça ne marche plus ça. Non, il faut vraiment avoir une excuse euh... je ne sais pas, on a encore eu un cas hier. Si Belgacom doit passer par exemple, ils disent qu'ils passent dans la matinée, bon ben voilà, là c'est... c'est le genre de truc où on compatit. Bon, voilà. Mais sinon, c'est... Par défaut, non, on ne le fait ». « Ça [le télétravail], officiellement, ce n'est plus du tout permis, non. Donc euh... ça c'est... il faut faire le deuil de ça. On a eu même un mot officiel en disant que c'était vraiment uniquement pour des exceptions quoi ». « Ben, le côté négatif du télétravail, c'est qu'on doit faire confiance aux gens. Donc il faut vraiment ne pas devoir les fliquer. Il y avait un système... il y avait un prime time, donc les gens pointent, donc quand ils sont chez eux, ils pointent aussi. Euh... Maintenant, euh... on voit tout de suite si les gens glandent ou pas hein [...] d'autant plus qu'on a vraiment des toutes petites équipes hein, ils sont deux par équipe et... ils comptent vraiment l'un sur l'autre et... voilà ». « Ben, pour ceux qui habitent loin, ça permet déjà d'économiser le trajet, donc ça, c'est super. [...] Et parfois, maintenant personne n'est vraiment bruyant ici, mais quand on doit faire de grosses réflexions stratégiques, moi je suis contente parfois de rester chez moi, parce que je suis beaucoup interrompue en fait. Ce n'est pas qui a du bruit, mais je suis souvent interrompue donc ça permet de mieux se concentrer parfois sur des dossiers qui demandent beaucoup de réflexion ». « À part le fait que... il y a eu un cas où il y avait une fille qui était enceinte, puis malheureusement euh... elle a perdu son bébé, donc elle a demandé un congé à mi-temps pendant deux ans, et ça, ça été accepté. Euh... voilà, ça c'est un beau cadeau, parce que accorder deux ans directement, c'est vraiment un beau cadeau, ça peut bloquer d'autres aussi pour prendre... Euh quand les gens... Il y a des gens qui ont demandé à travailler à 4/5^{ème},	Côté négatif du télétravail selon elle: nécessité de faire confiance aux gens. Côté positif du télétravail selon elle: économie de temps de trajets, possibilité d'avoir moins de dérangements pour les gros dossiers. Flexibilité au niveau des régimes de travail et des congés.
--	---	---

	<i>parce qu'ils ont des petits enfants, et donc ça c'est accordé, mais euh... On réduit juste le temps de travail quoi ».</i> <i>« Oui, il y a des horaires flottants oui. Dans les limites de certaines fourchettes hein. [...] je pense que c'est 7 h 30 – 9 h le matin et après, on ne peut pas partir avant 16 h, mais de 16 h à 18 h on peut partir, et au-delà de 18 h, ça ne compte plus. [...] Alors, ils peuvent récupérer maximum quatre heures par mois. Donc si ils en ont huit, il y a quatre qu'ils peuvent prendre endéans la fin du mois, et les quatre autres sont perdues. Et ce n'est pas cumulable ».</i> <i>« Comme on est... euh... avec un actionnaire qui est français, donc on est dans un groupe français maintenant, bien qu'on aille régulièrement à Paris et qu'ils viennent de temps à temps ici aussi, on a installé une visioconférence, donc ici dans la salle à côté, on a un système euh... avec une télé, et de l'autre côté ils ont installé une salle comme ça aussi, comme ça on sait faire en visio et ça permet parfois de ne pas faire des déplacements pour une heure de réunion ».</i> <i>« On est tout le temps en formation, donc on a été formé à tous les nouveaux outils qu'on devait utiliser. Il y a encore une formation la semaine prochaine pendant deux jours sur des nouveaux outils, sur lesquels on a eu une formation il y a un an mais on refait une remise à niveau. Donc ça, je pense que tous les nouveaux outils avec euh... avec de la documentation bien ficelée, et il y a des références sur lesquelles on peut s'appuyer. Donc euh... au niveau des outils qu'on a dû apprendre, tout est fait... tout est mis en place pour que les gens rentrent dedans, les utilisent, qu'il y ait des remises à niveau, de la documentation et des références, ... Donc là, je pense que c'est bien fait. [...] Et alors on fait des formations nous, à côté, euh... On est lié au CEFORA, donc euh... on a, je ne vais pas dire carte blanche, mais pour aller piocher de manière raisonnable et en concertation avec son supérieur, des formations ».</i> <i>« Non, ça [les formations] n'a pas d'impact sur la vie privée. Non, non. Je pense que c'est juste être à l'aise dans les outils dans lesquels on demande aux gens de travailler, avec toutes les particularités de chaque métier à l'intérieur de l'édition... Non, non, ça n'a pas d'impact euh... outre le fait qu'on ne soit pas énervé au travail et que... et qu'on maîtrise bien les outils et qu'on soit performant ».</i>	Procédure d'horaires flottants. Mise en place d'outils technologiques pour limiter les trajets vers la France, où se trouve l'actionnaire. Formations constantes aux outils utilisés dans l'entreprise. À côté de cela, les travailleurs ont la possibilité de suivre de formations de leur choix, à condition que cela soit accepté par leur supérieur.
--	--	---

4.3. Analyse de l'entretien avec Brigitte (SPW)

Thèmes	Discours	Remarques / Analyse
<u>Remarques générales:</u> Nous avons effectué l'entretien dans le bureau de l'intervenante. L'intervenante n'était pas toujours à l'aise avec les questions posées, particulièrement en raison du fait qu'elle ne possédait pas toutes les informations nécessaires. L'entretien devait, au départ, se dérouler avec la directrice des ressources humaines. Cette dernière, ayant eu un contretemps, m'a adressée à Brigitte, en pensant qu'elle était la mieux placée pour répondre à mes questions. Hormis cela, aucun malaise n'est à déceler, que ce soit dans la gestuelle ou dans le discours de l'intervenante.		
TIC	« Oui [ils utilisent les TIC pour mener à bien leur mission]. Mais par exemple, smartphone et tablette, c'est à partir d'un certain niveau. Donc oui, on a tous notre ordinateur fixe, mais on n'a pas tous un ordinateur portable. Euh... et euh, les smartphones et les tablettes, c'est par rapport... Enfin, en tous cas ici, au secrétariat général, c'est quand on est directeur [...] Mais, pour certaines fonctions, par exemple, les agents des eaux et forêts, ils ont au moins un GSM. Donc voilà, ça dépend un petit peu des fonctions. [...] D'office, tous les directeurs ont smartphone, tablette. Maintenant, pour le reste, ça dépend de la fonction ». « Oui, c'est à usage professionnel. D'ailleurs, pour le... pour le téléphone, on doit mettre un «9» devant si on fait des appels privés. Oui, pour les numéros privés on doit mettre un « 9 » devant ». « Limité. [...] Enfin par exemple, on n'a pas accès à... sur l'ordinateur, on n'a pas accès à Facebook. Mais bon, tout le monde a son smartphone où il a accès à Facebook, mais... Non, on a accès à internet, mais certains sites ne sont pas accessibles. Certains programmes non plus d'ailleurs [...] J'imagine que c'est pour qu'il n'y ait pas d'abus et que les gens ne passent pas leur temps sur internet, justement pour la vie privée quoi ».	Technologies fournies par l'employeur: PC fixe, PC portable (dépendamment de la fonction), téléphone (dépendamment de la fonction), tablette (dépendamment de la fonction). Ces technologies sont fournies pour un usage professionnel uniquement. Accès à internet limité.
Conciliation vie privée – vie professionnelle	« Dans le cadre de la fonction publique, on a droit à quatre jours sans solde pour s'occuper de son enfant malade, et après, on a droit à... on a, en tout, dix jours, mais les jours ne sont pas rémunérés. On a droit... on peut faire un temps partiel, si on a des enfants de moins de 18 ans, on peut faire un temps partiel. Donc ça, l'aménagement du temps de travail, on peut le faire ».	Conciliation vie privée – vie professionnelle favorisée par une certaine flexibilité.

Dispositifs mis en place au sein de l'entreprise	« Ben, on permet donc aux travailleurs de télétravailler par jour fixe. Donc ce n'est pas du travail occasionnel comme dans certaines entreprises, si il y a une grève de train ou... Voilà. Donc ce sont des jours fixes. Euh... En général, la moyenne... L'autorité autorise un jour. Il y en a qui ont deux ou trois jours, mais ce sont plus les exceptions. [...] Donc ce n'est pas souple, souple ». « Ils ont un forfait de 7 h 36. Donc ça, qu'ils fassent 10 h ou 4 h, ils ont 7 h 36. Bon maintenant, ça dépend de... Ça c'est une question de management en fait hein euh... ça dépend, il y en a qui ne contrôleront entre guillemets pas, il y en a qui contrôlent plus quoi ». « C'est [le télétravail] permis à quasi...à beaucoup de travailleurs. Mais par exemple, ben la fonction de secrétaire, non, si vous utilisez des programmes spécifiques euh... de comptabilité, de budget, enfin voilà, non et si vous devez prendre des documents chez vous pour devoir travailler, non plus. Enfin, si pour télétravailler vous devez... Déjà, on ne peut pas sortir les documents de l'entreprise et ensuite, si vous passez une matinée à tout photocopier pour pouvoir travailler chez vous, là en général, on n'autorise pas. Mais c'est quand même... [...] enfin normalement, la plupart des fonctions peuvent quand même faire du télétravail ». « Pour le moment, donc sur les 9 000, on est plus ou moins 9 300 agents je dirais, il y en a 1 300 qui font du télétravail. Et il y a encore 300 demandes pour l'année prochaine. Et chaque année, on a plus ou moins 300 nouvelles demandes ». « Ben, les aspects positifs c'est que ça permet justement de... Ben au départ, ça été prévu aussi pour les gens qui avaient des longs trajets. Donc... voilà, ça permet à ces personnes-là de ne pas faire deux heures, par exemple, de trajet, ou même trois heures ou même quatre heures, donc ça, c'est quand même un avantage. Par contre, [...] l'inconvénient, c'est qu'ils estiment que si ils travaillent chez eux, ils ont l'impression que même chez eux ils travaillent, que même chez eux ils sont au boulot, etc. Ça, ça pourrait être un inconvénient. Mais l'avantage, ben vous pouvez commencer plus tard, vous pouvez amener vos enfants à l'école, etc. [...] Et ils travaillent mieux, ils sont parfois plus concentrés et travaillent autant chez eux, même si ils se permettent d'aller chercher les enfants à l'école ou... ou si il y a un rendez-vous chez le médecin, voilà, ils peuvent dire... ils ne doivent pas nécessairement prendre un jour de congé pour ça ».	<u>Télétravail:</u> • Un jour fixe (parfois deux ou trois pour les exceptions) par semaine. • Être joignable pendant la journée. • Forfait de 7 h 36. • Permis à beaucoup de travailleurs, dépendamment de leur fonction. • Aspects positifs: diminution du temps de trajet, plus de concentration, meilleure organisation pour la vie privée. • Aspect négatif: avoir l'impression d'être au boulot même quand on est à la maison. • Formation au début: une matinée durant laquelle les télétravailleurs reçoivent des informations sur leurs droits et devoirs. • Tableau de bord: ce qu'on a fait ou pas par rapport aux objectifs fixés.
---	--	---

	<i>« Les télétravailleurs doivent suivre une formation... enfin, une petite formation, c'est plus une information en fait, ça dure une petite matinée euh... Donc, c'est vrai qu'il y a un petit peu de paperasse quoi, il faut rendre son formulaire de demande, il faut après rendre... Enfin voilà, et puis après, il y a le tableau de bord aussi, tous les trois mois il faut remplir un tableau de bord pour dire ce qu'on a fait, qui doit être validé par le supérieur hiérarchique... Il y a quelques contraintes administratives quoi je vais dire ».</i> <i>« On avait aussi un projet, mais qui ne va pas être mis en place cette année, c'est justement mettre en place des «bureaux satellites», donc par exemple dans certains bâtiments, il y aurait de bureaux qui sont... qui ne sont pas occupés. Par exemple, quelqu'un de Liège, qui travaille à Namur, mais qui a une réunion à Liège, pourrait rester et continuer sa journée dans ce bureau-là pour ne pas avoir plein de trajets à faire durant la journée. Voilà, ça c'est un exemple. Mais donc voilà, il y a un pilote pour ça aussi, pour autoriser plus de télétravail et pour que, justement, il y ait des bureaux satellites un peu dans toutes les régions pour permettre aux... Ou même, il y en a qui n'aiment pas être seuls chez eux et qui pourraient alors aussi aller comme ça dans des bureaux satellites et côtoyer d'autres personnes aussi, ça peut être enrichissant aussi ».</i>	<u>Bureaux satellites</u>: alternative au télétravail. Cela permet aux individus de travailler avec des gens et de ne pas rester seuls chez eux, mais de diminuer leur temps de trajet quand même. Cela se fait officieusement pour le moment, mais rien n'est encore officiel; c'est un souhait pour l'avenir.
--	--	--

4.4. Analyse de l'entretien avec Laure (GSK)

Thèmes	Discours	Remarques / Analyse
<u>Remarques générales:</u> Nous avons effectué l'entretien dans le bureau de l'intervenante. Aucun malaise n'est à déceler dans le discours de l'intervenante. En effet, elle répond toujours de manière naturelle et transparente aux questions posées. L'entretien, qui a duré 35 minutes, a dû être abrégé étant donné que l'intervenante avait une demi-heure à consacrer à cet entretien. Dès lors, certaines questions jugées moins importantes n'ont pas été posées afin de pouvoir mettre l'accent sur des éléments plus essentiels au travail.		
TIC	« Moi j'utilise euh... mon PC portable, mais j'ai aussi un téléphone. Et il y a des fonctions où on a besoin d'avoir un iPad ». « Tout le monde travaille sur PC portable. Et on a, sur ce PC, différentes façons euh... différents outils avec lesquels on peut travailler, c'est-à-dire qu'on a le calendrier Outlook et le mail, et puis on a «link» ». « L'ordinateur est, en fait, fourni par l'employeur. Le GSM, ça, c'est en fait, tu reçois un montant, que tu peux dépenser, et en fonction de ton besoin, tu achètes en fait le modèle qui te... que tu veux. [...] Et donc, tu as un budget, et c'est lié à ta fonction [...] le montant est fixé, et donc tout ce qui dépasse le montant, tu le payes de ta propre poche. Euh... et tu peux, tous les deux ans, acheter un... un autre, un nouveau ». « un ouvrier n'a pas d'ordinateur hein, et n'a pas de téléphone de la société non plus. C'est pour euh... les employés ont un ordinateur ». « C'est [link] en fait un... un... un chat, entre nous, qui nous aide si on a une petite question, puisqu'on pourra vite chatter un collègue [...] Ça a des avantages et des inconvénients. L'avantage c'est que [...] tu as peut-être vite l'information. En fait, tu vois si la personne est rouge ou en vert, voilà. Mais cela augmente aussi le stress. Donc cela a des inconvénients aussi parce que t'es jamais... t'es plus jamais à ton aise ». « On a accès à internet, parce qu'on a aussi besoin de faire de recherches... Les secrétaires et les employés aussi. Euh... vivre sans internet euh... Le but est que l'on utilise internet comme un outil de travail et qu'on n'abuse pas. Et si on constate qu'il y a un abus, on peut	Technologies fournies par l'employeur: PC portable (tous les employés), budget pour smartphone (dépendamment de la fonction), iPad (dépendamment de la fonction). Réseau propre à l'entreprise: « Link ». Les employés peuvent chatter entre eux lorsqu'ils ont une question. Cela se présente sous forme de discussion instantanée où on voit quand quelqu'un est connecté. Accès à internet dans le but de l'utiliser comme outil de travail. S'il y a des abus, la société peut intervenir.

	<i>effectivement tracer si cette personne a... est allée sur des sites internet qui n'ont rien à voir avec le travail ».</i>	
Lien entre nouvelles technologies et conciliation vie privée – vie professionnelle	<i>« Comme j'ai déjà dit, ça [l'utilisation des nouvelles technologies] a des inconvénients et des avantages. L'avantage, c'est que tu sais gérer toi-même ton temps, et tu peux dire « ok, euh... je rentre chez moi et entre 8 h et 9 h le soir je vais encore regarder mes mails ». Euh... c'est pratique hein, mais l'inconvénient, c'est que... le management et la société euh... oublient parfois que tu as aussi encore une vie privée ».</i> <i>« Parfois, je constate moi-même, que c'est le travailleur lui-même qui doit dire stop quoi, sinon euh... tu n'arrêtes jamais, tu sais continuer 24 heures sur 24, et il n'y a personne qui va t'arrêter. C'est toi-même qui dois dire « ok, j'ai besoin de me ressourcer, d'aller courir, de faire un peu de sport, et j'ai le courage de me déconnecter » ».</i>	Les technologies sont pratiques pour organiser ses tâches, par exemple au niveau de la gestion des mails. C'est pratique. (+) La société a tendance, avec ces TIC, d'oublier que les employés ont une vie privée. (-). Auto-gestion nécessaire.
Conciliation vie privée – vie professionnelle	<i>« On travaille pas mal autour du bien-être, et donc là, on essaye de... de donner des cours autour de tout ce qui est trouver son équilibre, comment augmenter sa résilience, comment gérer le stress, comment se ressourcer, comment se nourrir. On a un projet « moove at GSK » on où dit que... qu'il faut bouger pour rester en forme. Euh... allez, on a plein d'initiatives autour du bien-être. [...] ce sont des formations, des trainings ou des workshops autour de ça ».</i> <i>« Et GSK fait beaucoup d'efforts pour justement travailler sur le « mindset » des gens, sur l'esprit des gens, que c'est important d'arrêter, de prendre un bon break, euh... d'utiliser ses jours de congé pour retrouver son énergie, et donc, on travaille, on donne beaucoup de messages autour de ça. Euh... et c'est, en fait, l'employé lui-même, qui doit avoir le caractère de dire « ok, j'arrête » ».</i> <i>« L'avantage du statut ouvrier, c'est que tu prestes tes 8 heures, tu rentres chez toi, et tu as vraiment fini. Il te reste, normalement, euh... beaucoup d'heures pour juste ton... le temps... ton temps privé. Tandis que, un employé, ou un cadre, allez... chez lui, ça n'arrête jamais, ça n'arrête jamais. Tu n'as pas d'heures, mais tu n'as pas... tu as des projets que tu dois délivrer et donc, si tu ne t'arrêtes pas toi-même, tu peux travailler 24 heures sur 24. Donc là, pour un cadre, c'est beaucoup plus difficile de garder cet équilibre, parce que ça dépend de toi. Pour</i>	La société travaille beaucoup autour du bien-être et de la conciliation vie privée – vie professionnelle, via des formations et différentes initiatives. Auto-gestion nécessaire. Statut ouvrier: avantage pour concilier vie privée – vie professionnelle mais inconvénient au niveau de la motivation.

	<i>un ouvrier, ce qui est compliqué, c'est... c'est... euh... c'est de garder la motivation, parce que les rôles sont quand même répétitifs et peut-être moins intéressants parfois ».</i>	
Dispositifs mis en place au sein de l'entreprise	<i>« On essaye d'avoir ce qu'on appelle des «e-mails charters» qu'on utilise dans la société, dans certains business, pour justement donner des règles. Donc on instaure des règles pour dire qu'entre 7 h le matin et 7 h le soir, on peut envoyer des mails, mais après 7 h on ne le fait plus. [...] ce n'est pas instauré dans chaque business, parce que tu dois avoir... oui, la motivation de ton leadership team pour suivre cette charte. Et comme on travaille dans une société internationale, euh... parfois, 7 h ici, c'est peut-être 4 h de l'après-midi [...] Et donc voilà, ce n'est parfois pas faisable de le faire ».</i> <i>« Ben dans chaque business, hein, donc chez «vaccin» par exemple, tu as beaucoup de business, tu as «arendi», tu as la production, GIO, tu as aussi ce qu'on appelle les «support fonctions», donc ce sont les départements où il y a HR, finances, et donc dans chaque business, tu as un leadership team qui gère cette charte. Et donc, il y a des business où c'est... où on travaille avec cette charte, et il y a des business où ils choisissent de ne pas l'utiliser, parce qu'ils trouvent que ce n'est pas possible d'instaurer ça. Mais moi, je suis absolument pour, hein, et j'essaie de convaincre mon business de travailler avec cette charte, mais ce n'est pas évident ».</i> <i>« Dans ce business où c'est accepté, c'est signé par le management, et on demande aux travailleurs de signer la charte quand ils veulent la suivre [...] Ce sont les travailleurs qui veulent y participer qui signent ».</i> <i>« [Dans cette charte] Il y a beaucoup de... Allez, il y a des règles pour ne pas envoyer des mails pendant le weekend, bien réfléchir si le mail est l'outil le plus approprié, parce qu'on a de plus en plus tendance à dire «je vais vite envoyer un mail, comme ça c'est dans le mail box de l'autre et ce n'est plus mon problème», et donc ça sert à voir si le mail est le bon outil. Ça permet de réfléchir se poser la question de est-ce qu'il ne vaut pas mieux aller voir la personne, prendre le téléphone, organiser un meeting, ou est-ce que j'utilise l'outil de mail? [...] Et puis dire aussi des règles autour de si vous êtes mis en copie, ça veut dire que vous recevez le mail comme information, mais ça ne veut pas dire que tu dois prendre l'action. [...] et puis c'est surtout accepter que... que... que tu ne doives pas toujours faire un reply à tout le monde, mais dire ok, faites attention, si tu as un mail, quand tu donnes une réponse, à qui tu remets dans la liste de distribution. Est-ce que tout le monde doit de nouveau être dans liste ou est-ce que tu</i>	<u>Charte « e-mail »:</u> • Ne pas envoyer de mail en dehors de la fourchette 7 heures du matin et 7 heures du soir. • Ne pas envoyer de mails pendant le weekend • Le mail est-il le bon outil? • Il faut bien réfléchir aux personnes que l'on met dans notre réponse (nécessaire de faire un « reply to all »?) • Contenu du mail • ... Cette charte n'est pas utilisée par tous les business, cela dépendra de l'équipe qui compose le management. Les travailleurs qui veulent participer signent la charte.

	peux élaguer ça et enlever des gens? Donc il faut être vigilant à quel message est-ce que tu veux donner, est-ce que l'e-mail est l'outil le plus approprié, est-ce que tout le monde qui est dans la liste de distribution doit être dans la liste [...] Et puis on retrouve aussi des «tips and tricks» sur le contenu du mail, éviter d'avoir des longues phrases, plutôt travailler avec des bullets points, donc euh... «keep it short and simple» comme on le dit en anglais, euh... et donc plutôt sur le contenu du mail pour aller droit au but : c'est quoi l'action, ce qu'on attend, ... ». « Ça [le télétravail] dépend aussi de ta fonction. Si vous êtes ouvriers euh... ce n'est pas possible de faire du « home working » parce que vous êtes sur une ligne de production et que vous ne savez pas faire ça de chez vous. Par contre, les employés peuvent faire du « home working » maximum une fois par semaine, une journée, avec l'accord de... de son manager, et sur un projet bien spécifique. Mais pour les ouvriers, ce n'est pas possible de faire du « home working ». Mais la règle c'est que tu as droit à une journée par semaine et tu dois... On a un calendrier où on demande aussi nos jours de congé, ben on doit aussi mettre notre jour de home working dans notre calendrier, comme ça, ton manager est au courant. [...] certaines collègues qui ont aussi un contrat «télétravail», donc ça existe aussi chez GSK que tu aies un contrat «télétravail» où tu travailles de chez toi 5 jours semaine. Ça reste une exception, c'est pour certaines fonctions, ce sont surtout pour des gens qui travaillent au niveau international et qui sont en Belgique et qui ont des équipes partout dans le monde, et donc ça ne sert à rien que cette personne se déplace jusqu'à Wavre ». « Ben l'aspect positif [du télétravail] c'est surtout par rapport à la perte de temps dans les embouteillages [...] La deuxième chose est tout ce qui est écologie [...] Donc euh... c'est un... c'est surtout un gain de temps et donc, au niveau de l'écologie, ça joue aussi. [...] l'inconvénient, c'est que tu vois... tu as un certain moment le sentiment que tu n'es plus attaché à une société. [...] L'inconvénient du home working est aussi que si vous travaillez dans une team, il y a... chaque jour, il y a quelqu'un qui est en home working et qui ne peut pas participer à un meeting, à une réunion. [...] Et au niveau de l'efficacité de ton temps, c'est parfois allez... c'est vraiment mieux d'avoir cette possibilité de travailler de chez toi » « Ben... le risque [du télétravail] oui, le risque est là que tu ne t'arrêtes pas. Moi je suis convaincue, personnellement, que le home working porte un avantage pour l'employé, mais aussi pour l'employeur, parce que tu ne t'arrêtes pas plus tôt parce que tu es chez toi quoi. Moi	<u>Télétravail:</u> • Dépendamment de la fonction (possible pour les employés, pas pour les ouvriers) • Maximum un jour/semaine • Nécessité d'avoir l'accord du manager • Contrat « télétravail » pour certaines fonctions Aspects positifs du télétravail (+): gain de temps pour les voyages, concentration, efficacité, écologie. Aspects négatifs du télétravail (-): risque pour la conciliation vie privée – vie professionnelle (ne pas savoir s'arrêter), perte du lien avec l'entreprise, inconvénient quand on fait partie d'une équipe.
--	---	--

	<i>personnellement, je constate que... GSK gagne, quand je travaille chez moi, je travaille deux heures, parfois trois heures, en plus. Parce que je suis déjà derrière mon PC à 7 h, je ne dois pas faire le trajet donc je gagne une heure, le soir, je ne dois pas quitter à 17 h 30 parce que je ne dois pas faire le trajet, et donc je travaille jusqu'à 18 h 30, parce que je suis chez moi et que donc... [...] Tu dois avoir un... un network à l'extérieur de GSK pour t'arrêter de travailler. Si tu n'as pas ça, si t'as pas... si tu n'es pas membre d'un club ou si tu n'as pas d'enfants, tu risques de travailler beaucoup beaucoup beaucoup plus ».</i> <i>« [Au niveau de la culture] Et moi à long terme, je suis convaincue, et la direction aussi, que à long terme, et on doit travailler jusqu'à l'âge de 67 ans hein, il faut... il faut garder cette résilience et garder l'équilibre pour pouvoir ménager les travailleurs. Et voilà, on travaille, on est conscient de ça... On travaille... On a même trois personnes pour l'instant en HR qui travaillent sur un projet de bien-être pour euh... pour augmenter la conscience des gens autour de l'importance de se détendre, de prendre du recul, de se ressourcer, etc. ».</i> <i>« Ben ils ont un nombre d'heures à faire, 40 heures. Et euh... ils ont des heures flexibles. Les employés, ils doivent badger. Les cadres ne font pas de badging, mais les employés font un badging, et les ouvriers aussi. Et les employés regardent ça avec leur manager, ils peuvent commencer... [...] arriver entre 7 h et 9 h et arrêter entre 16 h et 17 h 30, ça c'est quand tu es dans un horaire variable. Mais tu peux aussi être dans un horaire flottant, et là tu dois travailler, commencer entre 7 h 30 et 9 h et tu peux t'arrêter entre 16 h 30 et 17 h 15. Mais parfois, il y a des heures supplémentaires que tu fais et que tu peux récupérer et qui sont payées [...] Absolument [cela améliore la conciliation vie privée – vie professionnelle]. Parce qu'il y a un stress terrible quand tu sais que tu dois être là à 9 heures et que tu es bloqué à cause... suite à un accident sur la route. Euh... ça ne sert à rien de... de stresser, de... Donc non, non, les heures flottantes c'est... c'est très bien. Pour les ouvriers, c'est beaucoup plus difficile, et eux ont des pauses de 6-2, 2-10 ou bien une pause de nuit de 10 jusqu'à 6 h le matin. Et là, c'est beaucoup plus strict ».</i>	<u>Culture</u>: volonté de se préoccuper de la conciliation vie privée – vie professionnelle et de ménager les travailleurs pour qu'ils puissent travailler jusqu'à 67 ans sans problèmes majeurs. <u>Horaire flexible</u>: améliore la conciliation vie privée – vie professionnelle, car cela permet de diminuer le stress ressenti par les travailleurs. Pas possible de le mettre en place pour les ouvriers.
--	--	---

4.5. Analyse de l'entretien avec Aurélie (Vitrociset Belgium)

Thèmes	Discours	Remarques / Analyse
<u>Remarques générales:</u> Nous avons effectué l'entretien dans le bureau de l'intervenante. L'entretien s'est déroulé dans une ambiance plutôt informelle, étant donné que l'on se connaissait. Nous avons d'ailleurs, à plusieurs reprises, utilisé le ton de l'humour. En outre, je n'ai ressenti aucun malaise lors de notre discussion, que ce soit au niveau de la gestuelle ou au niveau du discours en lui-même; l'intervenante me répondait directement, sans hésitations quelconques. Régulièrement, l'intervenante utilise des mots ou des expressions en anglais.		
TIC	« Donc euh, [l'entreprise utilise des] ordinateurs, portables et fixes, euh... tablettes non, GSM oui, et alors aussi tous les instruments de mesure nécessaires à l'accomplissement des différents projets ». « Oui, elle [l'entreprise] fournit tout ça. Euh... uniquement à usage professionnel, donc il n'y a pas d'avantages de toute nature au niveau privé ». « Oui... [les employés ont accès à internet] à tous les sites, il n'y a pas de... [...] Ici, l'idée c'était de laisser le choix aux travailleurs de pouvoir se déconnecter euh... un peu du monde professionnel. Si il veut aller sur Facebook 5 à 10 minutes sur la journée, pendant le temps de midi, etc. ou faire une pause euh... L'idée c'est de lui autoriser cela en ne bloquant pas les sites et les réseaux sociaux et en autorisant l'accès à Internet aux employés ». « Avec la structure dans laquelle on est, ça se verrait [si l'accès internet avait des impacts négatifs sur le travail] très vite étant donné que l'on n'est pas très très nombreux donc non, je suppose qu'il n'y a pas d'impacts négatifs pour la société ».	Technologies fournies par l'entreprise: smartphone et ordinateur portable (à usage professionnel). Accès illimité à internet. Choix justifié par le fait que cela permet de faire une pause dans son travail quand on en a besoin. Pas de réel impact dans le sens où cela se remarquerait dans une si petite structure.
Conciliation vie privée – vie professionnelle	« Oui... [les employés ont accès à internet] à tous les sites, il n'y a pas de... [...] Ici, l'idée c'était de laisser le choix aux travailleurs de pouvoir se déconnecter euh... un peu du monde professionnel. Si il veut aller sur Facebook 5 à 10 minutes sur la journée, pendant le temps de midi, etc. ou faire une pause euh... L'idée c'est de lui autoriser cela en ne bloquant pas les sites et les réseaux sociaux et en autorisant l'accès à internet aux employés ». Au sein de l'entreprise, ils sont préoccupés par la conciliation vie privée vie professionnelle, mais « Ça se réalise encore une fois, étant donné l'effectif, au cas par cas. Et euh... le management répond positivement à chacune des demandes qui sont faites. Ici on a un des	Permission de surfer sur internet « à sa guise », donc il n'y a pas vraiment de volonté de séparer totalement la vie privée de la vie professionnelle → !\ relation de confiance très importante.

	<i>travailleurs qui a demandé pour pouvoir s'absenter certains après-midi pour faire l'école du dos et ça été d'office accepté. [...] Euh beh... [par exemple, comme demande particulière, il y a les] congés parentaux, crédit-temps, congé pour assistance médicale, euh... Dans l'autre sens on a un travailleur qui s'occupe de la maintenance informatique qui, lui, peut effectuer aussi un peu travail chez lui. Mais encore une fois, c'est au cas par cas, il n'y pas de procédure générale applicable à la société ».</i> <i>« Euh... moi j'ai pu prendre mes congés comme je voulais, fin... Au niveau de tout ce qui est absence, euh... je veux dire, il n'y a pas de procédures super strictes. À partir du moment où le manager est d'accord, le papier est signé et voilà. On ne doit pas prévenir trois, quatre jours à l'avance. Ou pour les absences de plus d'une semaine, ça ne doit pas être prévu au début d'année comme on le fait parfois ailleurs. Donc pour tout ça, c'est assez... c'est très flexible en tous cas. Et je pense que c'est un plus pour notre société, et c'est quelque chose que les travailleurs reconnaissent et apprécient énormément. [...] Ils envoient, enfin je veux dire... ils préviennent leur manager au matin comme quoi il y a un souci etc., et ça se passe très bien comme ça. Mais ça se passe bien parce que, évidemment, de l'autre côté, quand ils sont en mission, ils donnent à 120 % aussi quoi. [...] Il y a une relation de confiance qui est instaurée, voilà ».</i>	Préoccupation de l'équilibre vie privée – vie professionnelle, mais pas de procédures formelles, tout se fait au cas par cas. Flexibilité au niveau des prises de congés.
Lien entre technologies de l'information et de la communication et conciliation vie privée – vie professionnelle	<i>« Oui. Oui, d'office [il y a un lien entre les nouvelles technologies et la conciliation vie privée – vie professionnelle], ça a un impact mais, même euh..., même je vais dire pour les gens auxquels on ne fournit pas de smartphones ou d'ordinateur portable. Je sais que certains de mes collègues, sans avoir un ordinateur portable ou un smartphone professionnel de la part de la société, se connectent régulièrement à leurs e-mails de chez eux, avec un PC privé à ce moment-là ».</i> <i>« Ça [le fait d'avoir reçu un ordinateur portable], oui, oui [ça a un impact sur la conciliation vie privée – vie professionnelle]. Ben ce qu'il y a c'est que... Enfin, t'es chez toi, tu dois te connecter sur ton pc privé, tu dois rentrer dans le webmail, tu dois aller checker tes e-mails, t'as pas tous tes e-mails en archive parce que c'est par le web etc. Tandis que ici, tu as un VPN, donc ça veut dire que c'est comme si tu étais au travail. [...] Tu travailles plus vite, et mieux, mais alors tu as plus tendance à le faire de chez toi ».</i>	Elle insiste beaucoup sur le fait qu'utiliser les nouvelles technologies à des fins professionnelles lorsque l'on est dans la sphère privée est, d'abord et avant tout, un choix personnel. Malgré tout, elle admet, par son expérience professionnelle, que recevoir des technologies incite plus facilement à travailler à la maison.

	« Beh moi je te dis, je l'ai vu avec le PC portable. Donc euh... ce n'est pas significatif, parce qu'à partir du moment où tu as, toi, envie d'aller voir tes e-mails, ben tu iras voir tes e-mails. Mais la facilité d'accès rend les choses plus... encore plus floues ».	
Dispositifs mis en place au sein de l'entreprise	« Mais encore une fois, c'est au cas par cas, il n'y a pas de procédure générale applicable à la société ». « Oui, la première raison c'est ça [le fait d'être une petite entreprise], et la deuxième c'est le fait que euh [...] on devrait demander l'autorisation en Italie et en Italie, le télétravail n'est pas reconnu en tant que tel ». « En fait, euh... on est une petite structure en Belgique, même si au final, on est responsable de 125 travailleurs éparpillés un peu partout en Europe. Mais ce qui joue également aussi sur le fait qu'il n'existe pas encore de procédures à ce niveau-là, c'est que le staff qui composent ces 125 personnes euh... pour 75 %, ils sont directement chez le client [...] où là, au niveau des procédures, que ce soit qualité, bien-être au travail, etc., ils doivent suivre les procédures de l'Agence Spatiale Européenne [le client]. Donc euh, voilà. Et là je sais que bon, il y a une cafétéria, il y a moyen de commander des repas pour le soir, euh... Enfin c'est tous des petits trucs mais qui ont quand même leur importance. Ils peuvent aussi aller courir pendant certaines périodes de la journée. [...] Faire comme l'ESA, pour nous, c'est pas possible, parce que ça représente un coût et un investissement qui ne sera pas rentable et euh... faire différent de l'ESA, l'appliquer à la Belgique et ne pas l'appliquer au reste du staff, ben alors on se retrouve à l'appliquer à 25 personnes. Donc, tant que ça marche au cas par cas, on va... à mon avis, on continuera comme ça ». « Mais c'est encore à définir [la mise en place de formations à l'usage des TIC et à la conciliation vie privée – vie professionnelle] [...] Ça pourrait aider certaines personnes... je pense aussi que c'est un choix personnel de se laisser envahir soit par le côté privé au boulot, soit par le côté professionnel au niveau privé. Et donc, ce choix personnel pourrait être orienté aussi par la mise en place de formations régulières ». « Ça [le fait de mettre en place des formations à l'usage des TIC et à la conciliation vie privée – vie professionnelle] pourrait aider certaines personnes... je pense aussi que c'est un choix personnel de se laisser envahir soit par le côté privé au boulot, soit par le côté professionnel	Tout au long de l'entretien, elle insiste beaucoup sur la relation de confiance qui doit se construire entre l'employeur et les employés. Pas de procédures générales, au cas par cas. Pourquoi? Petite structure mais aussi parce que les employés travaillent régulièrement chez les clients et donc sont soumis aux procédures du client. Des formations pour ça ne sont pas encore à l'ordre du jour, mais cela pourrait permettre d'avoir une bonne base pour guider les choix personnels.

	au niveau privé. Et donc, ce choix personnel pourrait être orienté aussi par la mise en place de formations régulières ». « Ben je pense qu'il [le télétravail] est déjà fait de manière informelle et non usuelle au sein de la société. Maintenant, clarifier les choses, oui, ça permettrait que... ça pourrait améliorer la situation de certains travailleurs où la limite est vraiment floue entre les deux quoi. [...] Donc on fonctionne, pour le moment en tout cas, comme ça, c'est que si on a une demande d'un travailleur pour du télétravail ponctuel et occasionnellement, euh... on lui répond oui pour la période demandée ». « En tous les cas, ceux qui doivent partir en mission, pour des missions de un mois ou deux mois, non, ça ne sera pas possible d'établir du télétravail pour eux quoi. Maintenant, ces gens-là ont aussi quand même une partie de leur job plus administratif, comme les rapports des missions qui sont faites, qui pourraient être exécutés de chez eux ». « Oui, pour moi oui, si cela [le télétravail] se limite à un voire deux jours par semaine, pour faire certaines tâches bien spécifiques d'administration, qui demandent de la concentration. Le télétravail permet alors de ne pas être interrompu lorsque l'on est en train d'exécuter ces tâches administratives. Euh... Au niveau du coût, je pense principalement aux frais de déplacement et aux solutions de bureaux partagés étant donné que les travailleurs ne seraient dans la société tout le temps. Euh... au niveau des bienfaits pour le travailleur, je pense qu'il pourrait organiser sa journée comme il le souhaite. S'il a des enfants en bas âge, peut-être qu'il préférera travailler dans la soirée et si, au contraire, les enfants ne sont plus là, ben il pourra aménager son temps comme il le souhaite ». « Donc oui, en résumé, il n'y a pas grand-chose qui est formalisé au sein de la société. Ce serait une bonne chose de formaliser certaines choses, c'est sûr. Euh, maintenant, il y a vraiment une relation de confiance au niveau de cet équilibre-là ».	Télétravail informel. Il pourrait être mis en place de manière formelle, mais tant que ça fonctionne comme cela, elle pense que ça restera ainsi (au cas par cas). Bénéfices du télétravail selon l'intervenante (à ne pratiquer que un ou deux jours semaines, maximum): tâches administratives, meilleure concentration, moins de coûts pour la société (bureaux, frais de déplacement, ...), le travailleur s'organise comme il le veut.
--	--	---

4.6. Analyse de l'entretien avec Gaby (ASCO Industries)

Thèmes	Discours	Remarques / Analyse
<u>Remarques générales:</u> L'entretien s'est déroulé dans le bureau de l'intervenante, autour d'une table de réunion. L'intervenante n'a montré aucun signe de malaise dans son discours ou dans sa manière d'être. En effet, elle me répondait de manière tout à fait naturelle et transparente, et ce, à chaque question que je lui posais. Aucune hésitation n'est à déceler dans son discours; ce qui pourrait parfois paraître comme des hésitations sont les moments où l'intervenante cherchait les bons mots étant donné que le français n'est pas sa langue maternelle. De temps à autre, l'intervenante a recours à des termes anglophones pour s'exprimer.		
TIC	« Oui, on a des ordinateurs. Il y a en a pas mal qui ont même un laptop. On a des GSM et on utilise bien évidemment un intranet ». « C'est l'entreprise qui fournit les moyens de travail [...] Alors l'entreprise fournit ordinateurs et GSM ». « Donc en termes de ordinateur, oui, là tout le monde a un ordinateur, mais tout le monde n'a pas un laptop, mais un ordinateur oui. Euh... GSM, cela dépend de la fonction. [...] Et également, dépendamment de la fonction, tu reçois un certain type de GSM, c'est-à-dire que il y en a... Donc la direction, reçoit des iPhones, avec des abonnements de subscriptions avec datas nationales et internationales. Puis il y a toute une série de fonctions qui reçoivent un smartphone avec un abonnement datas nationales. Puis il y en a qui reçoivent un GSM, juste un GSM, pas de smartphone, avec donc une subscription voice ». « Cela date maintenant d'il y a cinq ou six mois que nous avons distribué les smartphones. Avant, tout le monde avait [...] des GSM, mais pas de smartphones. Et j'ai quand même reçu pas mal de feedbacks positifs. Et non seulement de la part de l'employé, mais aussi de la part de certains managers parce que cela fait maintenant que les gens, entre les réunions, puissent consulter leur agenda, puissent suivre leurs mails... quand ils sont en mission aussi, ils peuvent en profiter. Donc euh... c'est avantageux, oui ». « Donc, le type d'ordinateurs, c'est-à-dire laptop ou non, ça dépend aussi de la fonction. C'est surtout les gens qui voyagent, qui se déplacent beaucoup, qui partent souvent en mission chez les clients ou les fournisseurs qui en reçoivent ».	TIC fournies par l'entreprise: ordinateurs (portables ou non), GSM ou smartphones, intranet → dépend de la fonction des individus.

	En termes de chiffres: « <i>Je pense que un peu plus de la moitié de nos employés, donc disons 300 des 500 reçoivent un téléphone. [...] Euh... là [au niveau des ouvriers] je dirais que ce sera plus ou moins 10 %. Oui, 10 à 15 % des ouvriers. Donc disons 50 à 75 ouvriers sur les 500</i> ». « <i>[Les employés ont un accès internet qui est] limité. Donc ils ont accès à plusieurs sites, mais pas à tous. Il y a des... blocages. [...] Parce qu'on estime que les gens n'ont pas besoin des sites qui sont bloqués, voilà. [...] Je pense que de plus en plus, il faut qu'on débloque. [...] Tous les gens ont de toute façon leur propre GSM où il y a aussi une grande partie qui ont un smartphone avec accès aux datas. Donc je pense que oui, de plus en plus. [...] Il y a certainement ce risque, mais je pense que ce risque existe déjà aujourd'hui, et je pense que c'est plutôt une question de confiance</i> ».	Accès à internet limité, certains sites bloqués. L'intervenante pense qu'il faudrait débloquer cela.
Conciliation vie privée – vie professionnelle	« <i>On essaye [de se préoccuper de la conciliation vie privée – vie professionnelle], mais on ne connaît bien évidemment pas la vie privée de nos gens. Mais on essaye quand même de faire attention à ce qu'il y ait un équilibre qui soit ok [...] c'est-à-dire que [...] quand on remarque qu'il y a des gens qui prestent vraiment énormément d'heures, on leur dit que c'est un peu exagéré et qu'ils ne peuvent pas oublier qu'il y a encore une vie privée. Mais, ce n'est pas facile parce que... on ne sait pas faire grand-chose. On essaye maintenant avec des horaires flottants, on a également installé un régime de télétravail. Donc je pense que cela aide pour avoir un meilleur équilibre, pour quand il y a des situations extraordinaires ou pour quand le trafic pose problème, cela permet aux gens de ne pas devoir se lancer dedans et de rester à la maison. Je pense que ça aide</i> ». « <i>Ils [les ouvriers] ont certainement des risques [de vivre un déséquilibre vie privée – vie professionnelle], mais je pense qu'ils en ont moins [que les employés], oui. [...] leur travail est repris lorsqu'ils rentrent chez eux. Comme on travaille, dans la plupart de nos ateliers, en trois équipes, oui, leur travail est toujours repris par quelqu'un d'autre</i> ».	Ils tentent de se préoccuper de la conciliation vie privée – vie professionnelle, autant qu'ils peuvent. D'ailleurs ils ont mis en place certaines choses (télétravail, horaires flottants, ...). Les ouvriers auraient, selon elle, moins de risques de déséquilibre que les employés.

Lien entre les TIC et la conciliation vie privée – vie professionnelle	« <i>Certainement, certainement. Le... Si par exemple, tu reçois un smartphone et que tu reçois la possibilité de pouvoir gérer tes mails quand t'es à la maison, ou pendant le weekend, ou le soir, oui. Mais c'est aussi un danger hein, parce qu'il y en a qui deviennent quasiment esclaves de toutes ces technologies et dès qu'ils reçoivent un mail, ils veulent répondre directement, ce qui fait que jour et nuit ils sont occupés par le travail. Et à ce moment-là, ils n'ont plus de vrais temps libres</i> ».	Lien existant entre les TIC et la conciliation vie privée – vie professionnelle → danger d'en devenir esclave.
Dispositifs mis en place au sein de l'entreprise	« <i>On a également installé un régime de télétravail. Donc je pense que cela aide pour avoir un meilleur équilibre, pour quand il y a des situations extraordinaires ou pour quand le trafic pose problème, cela permet aux gens de ne pas devoir se lancer dedans et de rester à la maison. Je pense que ça aide</i> ». « <i>Aussi une série de personnes, donc là aussi [pour le télétravail], on se base sur une liste de fonctions. Euh... c'est plutôt des gens qui font un travail qui ont une fonction qui le permette, c'est-à-dire que si tu as une fonction où tu dois gérer une équipe ou une fonction vraiment du terrain, ben il est presque impossible de faire ça de la maison. Mais par contre, si tu travailles la plupart de ton temps derrière ton ordinateur, à un bureau, ben là je pense qu'il est certainement possible de mettre en place le télétravail. [...] Certaines fonctions peuvent faire du télétravail, mais seulement dix jours par an, et il y en a d'autres qui ont le droit de le faire 25 jours par an. [...] Oui, c'est l'employé qui le demande. Il doit recevoir une approbation de la part de son manager, de son N+1, euh... et puis voilà</i> ». « <i>[Pour le télétravail], c'est maximum un jour par semaine</i> ». « <i>[Le télétravail] c'est un système où il faut avoir de la confiance. Euh... c'est nouveau, c'est une autre façon de gérer tes gens. Tu ne les vois plus, ils ne sont plus là, ... Ça demande aussi quelques adaptations d'organisation, si par exemple, tu avais déjà depuis des années euh... ta réunion d'équipe le mercredi et, tout à coup, avec cette procédure, tu constates qu'il y en a pas mal qui prennent le mercredi, ben ça demande une adaptation non seulement des gens, mais aussi des managers</i> ».. « <i>Je remarque aussi, surtout avec les nouveaux qui entrent dans la société, c'est quelque chose qui est devenu très important en tant qu'employeur d'avoir un tel système [de télétravail]. Donc je suis sûr que dans le futur, on ira encore plus loin. Oui, oui, certainement</i> ».	<u>Télétravail:</u> • Dépend de la fonction occupée • Possible pour les employés mais pas pour les ouvriers • Entre 10 et 25 jours par an (en fonction du poste), et maximum un jour par semaine (ou deux demi-jours) • Nécessité d'approbation du N+1 • Relation de confiance nécessaire • Beaucoup plus d'aspects positifs (mobilité, accessibilité, liberté d'organisation, concentration, ...) • Mais certaines personnes ne seraient pas capables de travailler correctement en télétravail, d'où le fait qu'ils prévoient de pouvoir dire non à une demande de télétravail

	Par rapport aux ouvriers et au télétravail: « eux, ils ont plutôt des fonctions disons de.. ben ils produisent, et c'est impossible de produire à la maison. Ils font partie de tout un système, de toute une équipe, ... ils ont besoin de tous nos outils, de toutes nos machines... Donc c'est vraiment impossible. Et là aussi, comme avec les employés, c'est le job même, c'est la fonction, c'est la nature de la fonction qui dit si c'est possible oui ou non. Et je dois dire que là, il y a peu de remarques, parce que les gens comprennent bien que ils ne savent pas monter une pièce, ils ne savent pas utiliser une pièce à la maison. Donc euh... voilà ». « Oh, je vois plutôt des aspects positifs [au télétravail]. Je pense que le fait que les gens, déjà, ne doivent pas faire le déplacement, avec tous les problèmes de mobilité et d'accessibilité. Nous sommes ici, quand même, tout près de Bruxelles, c'est pas évident de venir ici le matin. [...] Deuxièmement, les gens ont la liberté de s'organiser un peu différemment, d'être quand même à la maison, d'être là quand les enfants arrivent le soir, euh... voilà, je pense que en termes d'équilibre travail – privé, que ça aide. Oui. Et puis aussi le fait que les gens ont [...] les bureaux open space [...] Eh bien je remarque de plus en plus qu'il y a des gens qui ont besoin de... de... d'une salle, d'un bureau, pour pouvoir travailler en silence, pour pouvoir se concentrer sur un dossier ou l'autre, sur des dossiers plus difficiles, et je vois de plus en plus que c'est gens-là utilisent leurs jours de télétravail justement pour traiter et gérer de tels dossiers ». « Ben, je pense, oui [que le télétravail permet d'avoir plus de concentration]. Il y a en a oui. Maintenant, il y en a d'autres qui disent que non, ce n'est pas pour eux, qu'ils n'arrivent pas à travailler ou à se concentrer correctement s'ils sont à la maison, entourés de leurs propres affaires. Mais je pense quand même que la plupart voit le télétravail comme un moyen de pouvoir se concentrer plus facilement pour les dossiers difficiles ». « Oui, oui, tout à fait [le télétravail dépend aussi de la personne en elle-même]. Et dans notre procédure, je vous ai dit que tout était basé sur la fonction, mais il y a aussi une clause dans notre procédure qui dit que si on estime que la personne même n'est pas capable de faire du télétravail, on a le droit de le refuser aussi. Jusqu'ici, on n'a pas encore dû faire ça, mais j'estime en effet qu'il y a des gens qui ont du mal à travailler comme ça, avec cette liberté, cet environnement qui n'est pas un vrai environnement de travail ».	Selon elle, le télétravail est un critère recherché par les personnes entrantes dans la société, ce qui est une raison supplémentaire pour le mettre en place.
--	--	---

	<i>« On a... on a installé les heures flottantes, c'est-à-dire que les gens ne doivent plus arriver à 8 h pile ou à 8 h 30, mais qu'ils puissent arriver entre 6 h 30 et 9 h 30 le matin, et donc même chose pour partir le soir. Ils ont également le droit d'accumuler un certain nombre d'heures qu'ils peuvent prendre par après, en termes de récupération, ce qui est aussi un nouveau système [...] ça je pense que les gens aiment ».</i> <i>Par rapport aux ouvriers: « Non, non, non. À nouveau, c'est pour ceux qui ne travaillent pas en équipe, qui ne sont pas liés aux équipes de production. Parce que les équipes de production travaillent bien de 6 h à 2 h, de 2 h à 10 h ou de 10 h à 6 h. Voilà ».</i> <i>Qu'est-il possible de mettre en place pour les ouvriers? « Ça, c'est beaucoup plus difficile. Euh... C'est vrai que leur système de travail est bien évidemment différent, hein [...] leur travail se termine quand même à 2 h pile ou à 10 h pile, ce qui n'est pas toujours le cas pour un employé [...] on est plutôt limité. [...] il faut également regarder si le besoin est le même. Euh... parce que, encore une fois, si tu travailles toujours de 6 h à 2 h, à partir de 2 h, tu pars et tu es libre. Puis pour un employé, il n'est pas toujours évident que l'heure de fin sera en effet pile à 5 h ou à 4 h 30. C'est aussi le fait que si tu travailles la journée, tes heures tombent dans les pics de trafic euh... on le constate hein. Si on demande à des ouvriers de venir une fois en journée, ben ils râlent, parce que venir à 6 h ou à 2 h de l'après-midi, c'est complètement différent que de venir à 8 h ».</i> <i>Par rapport à la mise en place de formations: « Donc, chaque trois mois on organise un management meeting, et là, très souvent, on invite un orateur. Donc, on a déjà eu quelqu'un qui était spécialiste dans le «e-mail policy», il y a déjà eu quelqu'un qui a travaillé dans les nouvelles façons de travailler, ou... ce n'est pas qu'on évite ces sujets-là. Maintenant, est-ce qu'on a vraiment déjà eu une session spécifique sur l'équilibre vie privée – vie de travail? Non, pas encore, mais ce serait une bonne idée [...] Il faut qu'ils pensent que c'est quelque chose d'utile pour eux, sinon ça n'aurait pas d'effets je pense. Ceux qui ne pensent pas qu'ils ont un problème et qui trouvent tout bien, ben... eux ils vont continuer, qu'ils reçoivent des formations ou pas ».</i> <i>Par rapport à la culture d'entreprise: « Il y a deux ans, maintenant, on s'est posé la question de savoir c'était quoi notre culture et c'est quelle culture qu'on aimerait avoir en place, et là, derrière toi, tu vois notre «Way of Working» [...] Et donc on a exprimé notre culture en onze</i>	Instauration d'un système d'heures flottantes. Système qui n'est applicable que pour les employés, car les ouvriers ont des horaires bien précis en fonction de la production. Il est beaucoup plus difficile de mettre en place des dispositifs pour les ouvriers par rapport aux employés. La formation serait une bonne idée de choses à mettre en place, mais ce n'est pas le cas réellement dans l'entreprise pour le moment. Mais, bonne idée seulement si les travailleurs pensent que cela peut les aider. Dans la culture d'entreprise, l'usage des TIC ou la conciliation vie privée – vie professionnelle ne se retrouve pas
--	--	--

	dots [...] <i>Est-ce que l'on parle vraiment de cet équilibre, non, pas vraiment. Par contre, il y a le «give trust», où on parle d'avoir de la confiance. Euh... Être transparent, c'est-à-dire oser dire quand il y a des choses qui ne vont pas, je pense que ça encourage au moins les gens qui n'osent pas en parler de venir nous expliquer quand il y a un problème. Donc oui, je pense que cela peut aider les personnes qui ont des problèmes avec un manque de balance ou d'équilibre, car avec ce «give trust», on les pousse à venir nous voir ».</i> <i>Remarque par rapport au burnout: « Par rapport au burnout, qui est maintenant quand même assez non seulement populaire, mais aussi présent partout. Euh... et ça, ça a certainement avoir avec, je pense, un équilibre, enfin un déséquilibre, entre la vie privée et la vie professionnelle. Donc là, il est sûr qu'il y a des membres de mon équipe qui suivent des formations et des séminaires là-dessus. Et donc, on travaille aussi très souvent ensemble avec des psychologues qui, si par exemple dans une équipe ou avec un individu, on remarque qu'il y a des problèmes, euh... on va demander à ces collègues-là de les suivre, de les assister, de les aider. Donc c'est ainsi que nous avons maintenant tout un panel de coaches, auquel on fait appel suivant les problématiques ou les situations dangereuses que l'on remarque. Donc ça, c'est aussi nouveau et je pense que ça aussi ça contribue à obtenir un meilleur équilibre. [...] Dès qu'on remarque un problème lors du «day to day», des gens qui viennent nous dire qu'il y a un problème, des managers qui nous disent que là il y a quelqu'un qui ne va pas et qui a la vie dure à l'entreprise, eh bien là, on essaye de travailler avec ces coaches pour régler les problèmes ».</i>	tel quel, mais il y a des valeurs prônées qui poussent les individus à avoir confiance et à venir se confier à la direction en cas de problèmes. Travail avec des coaches en cas de problème → objectif de prévention.
--	---	--

ANNEXE 5:
QUESTIONNAIRE ENVOYÉ AUX
TRAVAILLEURS

Questionnaire envoyé aux travailleurs de Vitrociset Belgium

ICT and work-life balance - What can Vitrociset put in place?

I am currently achieving my master's degree in Human Resources Management (UCL) and I am writing my thesis. I am interested in the conveniences that the organization can put in place to regulate the use of the information and communication technologies and to promote a work-life balance. I am particularly interested in the effects of these facilities concerning the workers.

If you could answer this survey, it would be very helpful for me. It should last only 10 minutes. This survey is anonymous and confidential. The results of this survey will not be made public, I will just give some global results to the management. I am going to use those figures for my thesis only.

Thanks in advance for the time devoted to answering the survey.

Marie Jouan
Student in Human Resources Management (UCL)

NB: Sometimes, I will use the following acronym: "ICT"; that means "information and communication technologies".

*Obligatoire

Personal information

1. I am *

Une seule réponse possible.

- ☐ a man
☐ a woman

2. I am *

Une seule réponse possible.

- ☐ less than 25 years old
☐ between 25 and 35 years old
☐ between 35 and 45 years old
☐ between 45 and 55 years old
☐ more than 55 years old

3. How long have you already been working for Vitrociset? *

Une seule réponse possible.

- ☐ Less than a year
☐ Between 1 and 5 years
☐ Between 5 and 10 years
☐ Between 10 and 15 years
☐ More than 15 years

4. What is your current position within the company? *

Une seule réponse possible.

- ☐ SATNAV & APPLI DIRECTOR
- ☐ GALILEO ENGINEER
- ☐ GALILEO SERVICE MANAGER
- ☐ SOFTWARE ENGINEER
- ☐ PROGRAMS DIRECTOR
- ☐ ACCOUNTING & FINANCIAL RES
- ☐ TECHNICIAN SPECIALIZED
- ☐ ADMINISTRATION ASSISTANT
- ☐ SATCOM ENGINEER
- ☐ AIV & OPERATION TECHNICAL ENGINEER
- ☐ QUALITY & SECURITY RESP
- ☐ IT ENGINEER
- ☐ EGNOS ENGINEER
- ☐ HUMAN RESOURCES RESP
- ☐ STORE KEEPER
- ☐ GROUND SYSTEMS - M&O SERVICE MANAGER
- ☐ SW & APPLI CHIEF ENGINEER
- ☐ Autre : _____

Information and communication technologies

1. Does the company provide you one of the following technologies? *

Several answers are possible.

Plusieurs réponses possibles.

- ☐ Smartphone
- ☐ Mobile
- ☐ Tablet / Ipad
- ☐ Laptop
- ☐ My employer doesn't provide me any technology
- ☐ Autre : _____

2. Do you have personally one of the following technologies? *

Several answers are possible.

Plusieurs réponses possibles.

- ☐ Smartphone
- ☐ Mobile
- ☐ Tablet / Ipad
- ☐ Laptop
- ☐ Nothing
- ☐ Autre : _____

3. Do you use your smartphone, tablet or laptop for both private and professional aims or do you have different devices for your tasks at work? *

Une seule réponse possible.

- ☐ I use the same device for both private and professional aims
- ☐ I have different devices for private and professional aims

4. Which of the following technologies do you use personally? *

Several answers are possible.

Plusieurs réponses possibles.

- ☐ Laptop
- ☐ Tablet / Ipad
- ☐ Smartphone
- ☐ Mobile
- ☐ Autre : _____

5. Which of the following technologies do you use for work? *

Several answers are possible.

Plusieurs réponses possibles.

- ☐ Laptop
- ☐ Tablet / Ipad
- ☐ Smartphone
- ☐ Mobile
- ☐ Autre : _____

6. From a personal point of view, what's the frequency of this use? *

Une seule réponse possible.

- ☐ Less than once a week
- ☐ Less than once a day
- ☐ Several times a day
- ☐ Several times an hour

7. From a professional point of view, what's the frequency of this use? *

Une seule réponse possible.

- ☐ Less than once a week
- ☐ Less than once a day
- ☐ Several times a day
- ☐ Several times an hour

Balance between work life and personal life

1. Do you think that the information and communication technologies have an impact on your work-life balance ? *

Une seule réponse possible.

- ☐ Yes, a positive impact
- ☐ Yes, a negative impact
- ☐ Both positive and negative impact
- ☐ None

Explain.

2. Do you think that the information and communication technologies are impacting your private life and/or your work life ? *

Several answers are possible.

Plusieurs réponses possibles.

- ☐ ICT are positively impacting my private life
- ☐ ICT are negatively impacting my private life
- ☐ ICT are positively impacting my professional life
- ☐ ICT are negatively impacting my professional life
- ☐ ICT have no impact on my life

Explain.

3. I use information and communication technologies for private purposes when I am working : *

Une seule réponse possible.

- ☐ never
- ☐ less than once a week
- ☐ several times a week
- ☐ everyday
- ☐ several times a day
- ☐ several times an hour

4. I use information and communication technologies for professional purposes when I am at home : *

Une seule réponse possible.

- ☐ never
- ☐ less than once a week
- ☐ several times a week
- ☐ everyday
- ☐ several times a day
- ☐ several times an hour

5. Do you think that working home is something that is impacting the quality of your private life? *

Une seule réponse possible.

- ☐ Yes
- ☐ No

6. Are you satisfied of your work-life balance ? *

Une seule réponse possible.

- ☐ Yes
- ☐ No

Explain.

7. Did you set up an application on your device(s) so that you can read your professional mails at any time, whether at work or at home ? *

Une seule réponse possible.

- ☐ Yes
- ☐ No

8. Did you set up an application on your device(s) so that you can read your personal mails at any time, whether at work or at home ? *

Une seule réponse possible.

- ☐ Yes
- ☐ No

9. When you are off or in vacation, are you likely to work for Vitrociset ? If yes, in which proportion? *

Une seule réponse possible.

- ☐ Never
- ☐ Less than once a week
- ☐ Several times a week
- ☐ Everyday
- ☐ Several times a day
- ☐ Several times an hour

Questions about the company itself

1. What do you know about the practices put in place within the company to regulate the use of the ICT and to facilitate the work-life balance ? *

2. Have you already made any specific requests to the company to have a better work-life balance ? *

If no, go to question 3.

Une seule réponse possible.

- ☐ Yes
- ☐ No

If yes, which and why?

If yes, have your requests been both considered and accepted by the company?

Une seule réponse possible.

- ☐ Yes
- ☐ No

3. Would you expect the company to implement specific measures in order to enhance your work-life balance ? *

Une seule réponse possible.

- ☐ Yes
- ☐ No

If yes, which?

4. Have you already done telework at Vitrociset? *

If no, go to question 9.

Une seule réponse possible.

☐ Yes

☐ No

5. What were the conditions offered by Vitrociset for telework ?

6. Did you use ICT to do telework?

Une seule réponse possible.

☐ Yes

☐ No

If yes, which?

7. What are the reasons that push you to do telework ?

8. Are you satisfied of the conditions offered by Vitrociset for the telework ?

Une seule réponse possible.

☐ Yes

☐ No

Explain.

9. Would you appreciate having the opportunity to do telework?

If you are doing telework, you don't have to answer this question.

Une seule réponse possible.

☐ Yes

☐ No

Explain.

If yes, for which type of work?

10. I think that telework has : *

Une seule réponse possible.

☐ a positive impact on the work-life balance

☐ a negative impact on the work-life balance

☐ both positive and negative impact on the work-life balance

☐ no impact on the work-life balance

11. Do you think that the use of training sessions to help you use the ICT optimally would improve your work-life balance? *

Une seule réponse possible.

☐ Yes

☐ No

12. Are you satisfied with the internet access that you have in the company? *

Une seule réponse possible.

- ☐ I am not satisfied at all
- ☐ I am a little satisfied
- ☐ I am moderately satisfied
- ☐ I am very satisfied
- ☐ I am extremely satisfied

13. Do you think that internet access conditions offered by the company have an impact on your work-life balance ? *

Une seule réponse possible.

- ☐ Positive influence
- ☐ Negative influence
- ☐ No particular influence

Explain.

14. Do you think that the current culture conveyed in Vitrociset is fostering the work-life balance ? *

Une seule réponse possible.

- ☐ Yes
- ☐ No

Explain.

Questionnaire envoyé aux travailleurs d'ASCO Industries – version française

Nouvelles technologies et équilibre vie privée - vie professionnelle - Quelles mesures ASCO peut-elle mettre en place?

Étudiante en deuxième master en Gestion des Ressources Humaines à l'Université Catholique de Louvain-la-Neuve, je m'intéresse aux dispositifs que les entreprises peuvent mettre en place pour réguler l'usage des nouvelles technologies et favoriser une conciliation vie privée - vie professionnelle. Plus particulièrement, mon mémoire a pour objectif d'évaluer les effets de ces dispositifs sur les travailleurs.

Votre réponse à ce questionnaire me sera réellement d'une grande aide ; cela devrait prendre 10 minutes de votre temps. Ce questionnaire est anonyme et confidentiel; les résultats ne seront pas rendus publics et ne seront analysés que dans le cadre de mon mémoire.

Je vous remercie du temps que allez consacrer pour répondre à ce questionnaire.

Marie Jouan

Etudiante en 2e master en Gestion des Ressources Humaines à l'UCL

***Obligatoire**

Informations personnelles

1. Je suis: *

Une seule réponse possible.

- ☐ un homme
- ☐ une femme

2. J'ai: *

Une seule réponse possible.

- ☐ Moins de 25 ans
- ☐ Entre 25 et 35 ans
- ☐ Entre 35 et 45 ans
- ☐ Entre 45 et 55 ans
- ☐ Plus de 55 ans

3. Depuis combien de temps travaillez-vous au sein d'ASCO? *

Une seule réponse possible.

- ☐ Moins d'un an
- ☐ Entre 1 et 5 ans
- ☐ Entre 5 et 10 ans
- ☐ Entre 10 et 15 ans
- ☐ Plus de 15 ans

4. Je suis: **Plusieurs réponses possibles.*

- ☐ un employé
- ☐ un cadre
- ☐ un directeur

Technologies de l'information et de la communication**1. L'entreprise vous fournit-elle une des technologies suivantes? ****Plusieurs réponses possibles**Plusieurs réponses possibles.*

- ☐ Smartphone
- ☐ GSM
- ☐ Tablette / Ipad
- ☐ Ordinateur portable
- ☐ Mon employeur ne me fournit aucune technologie
- ☐ Autre : _____

2. Possédez-vous personnellement une des technologies suivantes? **Plusieurs réponses possibles**Plusieurs réponses possibles.*

- ☐ Smartphone
- ☐ GSM
- ☐ Tablette / Ipad
- ☐ Ordinateur portable
- ☐ Rien
- ☐ Autre : _____

3. Votre smartphone/GSM/tablette et/ou ordinateur portable est-il le même pour le privé que pour le professionnel? **Une seule réponse possible.*

- ☐ Oui, j'utilise les mêmes appareils pour le privé et pour le professionnel
- ☐ Non, j'utilise des appareils différents pour le privé et pour le professionnel

4. Quelles technologies utilisez-vous d'un point de vue personnel? **Plusieurs réponses possibles.**Plusieurs réponses possibles.*

- ☐ Ordinateur portable
- ☐ Tablette / Ipad
- ☐ Smartphone
- ☐ GSM
- ☐ Autre : _____

5. Quelles technologies utilisez-vous pour travailler ? *

Plusieurs réponses possibles.

Plusieurs réponses possibles.

- ☐ Ordinateur portable
- ☐ Tablette / Ipad
- ☐ Smartphone
- ☐ GSM
- ☐ Autre : _____

6. Quelle est la fréquence de cet usage d'un point de vue personnel ? *

Une seule réponse possible.

- ☐ Moins d'une fois par semaine
- ☐ Moins d'une fois par jour
- ☐ Plusieurs fois par jour
- ☐ Plusieurs fois par heure

7. Quelle est la fréquence de cet usage d'un point de vue professionnel ? *

Une seule réponse possible.

- ☐ Moins d'une fois par semaine
- ☐ Moins d'une fois par jour
- ☐ Plusieurs fois par jour
- ☐ Plusieurs fois par heure

Conciliation vie privée - vie professionnelle

1. Pensez-vous que les nouvelles technologies ont un effet sur votre conciliation vie privée – vie professionnelle ? *

Une seule réponse possible.

- ☐ Oui, un effet positif
- ☐ Oui, un effet négatif
- ☐ Oui, à la fois un effet positif et négatif
- ☐ Non

Commentez.

2. Considérez-vous que les nouvelles technologies (TIC) influencent votre vie privée et/ou votre vie professionnelle ? *

Plusieurs réponses possibles.

Plusieurs réponses possibles.

- ☐ Les TIC influencent positivement ma vie privée
- ☐ Les TIC influencent négativement ma vie privée
- ☐ Les TIC influencent positivement ma vie professionnelle
- ☐ Les TIC influencent négativement ma vie professionnelle
- ☐ Les TIC n'ont aucune influence sur ma vie que ce soit au niveau privé ou au niveau professionnel

Expliquez.

3. À quelle fréquence utilisez-vous des technologies à des fins privées quand vous êtes au travail ? *

Une seule réponse possible.

- ☐ Jamais
- ☐ Moins d'une fois par semaine
- ☐ Plusieurs fois par semaine
- ☐ Tous les jours
- ☐ Plusieurs fois par jour
- ☐ Plusieurs fois par heure

4. À quelle fréquence utilisez-vous des technologies à des fins professionnelles quand vous êtes à la maison ? *

Une seule réponse possible.

- ☐ Jamais
- ☐ Moins d'une fois par semaine
- ☐ Plusieurs fois par semaine
- ☐ Tous les jours
- ☐ Plusieurs fois par jour
- ☐ Plusieurs fois par heure

5. Pensez-vous que le fait de travailler lorsque vous êtes à la maison affecte la qualité de votre vie privée ? *

Une seule réponse possible.

- ☐ Oui
- ☐ Non

6. Êtes-vous satisfaits de votre équilibre vie privée – vie professionnelle ? *

Une seule réponse possible.

- ☐ Oui
- ☐ Non

Expliquez.

7. Avez-vous installé une application sur votre/vos appareil(s) qui permet de consulter vos mails professionnels en tout temps, que vous soyez à la maison ou au boulot ? *

Une seule réponse possible.

- ☐ Oui
- ☐ Non

8. Avez-vous installé une application sur votre/vos appareil(s) qui permet de consulter vos mails personnels en tout temps, que vous soyez à la maison ou au boulot ? *

Une seule réponse possible.

- ☐ Oui
- ☐ Non

9. Quand vous êtes en congé ou en vacances, cela vous arrive-t-il de travailler pour ASCO ? Si oui, dans quelle proportion ? *

Une seule réponse possible.

- ☐ Jamais
- ☐ Moins d'une fois par semaine
- ☐ Plusieurs fois par semaine
- ☐ Tous les jours
- ☐ Plusieurs fois par jour
- ☐ Plusieurs fois par heure

Questions relatives à l'entreprise

1. Que connaissez-vous des pratiques mises en place au sein de l'entreprise pour réguler l'usage des nouvelles technologies et faciliter la conciliation vie privée – vie professionnelle ? *

2. Avez-vous recours au télétravail ? *

Si non, allez à la question 6.

Une seule réponse possible.

- ☐ Oui
- ☐ Non

3. Quelles sont les raisons qui vous ont poussé à pratiquer le télétravail ?

4. Êtes-vous satisfaits des conditions offertes par ASCO dans le cadre du télétravail ?*Une seule réponse possible.*

- ☐ Oui
- ☐ Non

Commentez.

5. Utilisez-vous les nouvelles technologies pour télétravailler ?*Une seule réponse possible.*

- ☐ Oui
- ☐ Non

If yes, which?

6. Quelles sont les raisons qui vous poussent à ne pas pratiquer le télétravail ?

Vous ne devez pas répondre si vous effectuez du télétravail.

7. Je pense que le télétravail a: **Une seule réponse possible.*

- ☐ un effet positif sur la conciliation vie privée – vie professionnelle
- ☐ un effet négatif sur la conciliation vie privée – vie professionnelle
- ☐ un effet à la fois positif et négatif sur la conciliation vie privée – vie professionnelle
- ☐ n'a pas d'effet sur la conciliation vie privée – vie professionnelle

8. À quel point êtes-vous satisfaits du système d'heures flottantes mis en place au sein d'ASCO ? **Une seule réponse possible.*

- ☐ Je ne suis pas du tout satisfait
- ☐ Je suis un peu satisfait
- ☐ Je suis moyennement satisfait
- ☐ Je suis très satisfait
- ☐ Je suis extrêmement satisfait

9. Entre le télétravail et le système des heures flottantes, qu'est-ce qui répond le mieux à vos besoins en termes de conciliation vie privée - vie professionnelle? **Une seule réponse possible.*

- ☐ Le télétravail
- ☐ Le système d'heures flottantes
- ☐ Les deux

Commentez.

10. Êtes-vous satisfaits de l'accès à Internet dont vous bénéficiez au sein de l'entreprise? **Une seule réponse possible.*

- ☐ Je ne suis pas du tout satisfait
- ☐ Je suis un peu satisfait
- ☐ Je suis moyennement satisfait
- ☐ Je suis très satisfait
- ☐ Je suis extrêmement satisfait

Commentez.

11. Pensez-vous que les conditions offertes au niveau de l'accès à Internet ont une influence sur votre conciliation vie privée – vie professionnelle ? *

Une seule réponse possible.

- ☐ Influence positive
- ☐ Influence négative
- ☐ Pas d'influence particulière

Expliquez.

12. Pensez-vous que la culture prônée actuellement au sein d'ASCO favorise une conciliation vie privée – vie professionnelle ? *

Une seule réponse possible.

- ☐ Oui
- ☐ Non

Expliquez.

13. Avez-vous déjà fait des demandes particulières à la société dans le but d'une meilleure conciliation vie privée - vie professionnelle? *

Une seule réponse possible.

- ☐ Oui
- ☐ Non

Si oui, laquelle (lesquelles) et pourquoi?

Si oui, votre demande a-t-elle été entendue et acceptée par l'entreprise?

Une seule réponse possible.

- ☐ Oui
- ☐ Non

14. Attendriez-vous que votre employeur mette en place des mesures spécifiques pour votre conciliation vie privée - vie professionnelle? *

Une seule réponse possible.

☐ Oui

☐ Non

Si oui, lesquelles?

15. Pensez-vous que la mise en place de formations vous aidant à utiliser de manière optimale les nouvelles technologies serait bénéfique à votre conciliation vie privée - vie professionnelle? *

Une seule réponse possible.

☐ Oui

☐ Non

Questionnaire envoyé aux travailleurs d'ASCO Industries – version anglaise

ICT and work-life balance - What can ASCO put in place?

I am currently achieving my master's degree in Human Resources Management (UCL) and I am writing my thesis. I am interested in the conveniences that the organization can put in place to regulate the use of the information and communication technologies and to promote a work-life balance. I am particularly interested in the effects of these facilities concerning the workers.

If you could answer this survey, it would be very helpful for me. It should last only 10 minutes. This survey is anonymous and confidential. The results of this survey will not be made public. I am going to use those figures for my thesis only.

Thanks in advance for the time devoted to answering the survey.

Marie Jouan

Student in Human Resources Management (UCL)

NB: Sometimes, I will use the following acronym: "ICT"; that means "information and communication technologies".

**Obligatoire*

Personal information

1. I am *

Une seule réponse possible.

- ☐ a man
- ☐ a women

2. I am *

Une seule réponse possible.

- ☐ Less than 25 years old
- ☐ Between 25 and 35 years old
- ☐ Between 35 and 45 years old
- ☐ Between 45 and 55 years old
- ☐ More than 55 years old

3. How long have you already been working for ASCO ? *

Une seule réponse possible.

- ☐ Less than a year
- ☐ Between 1 and 5 years
- ☐ Between 5 and 10 years
- ☐ Between 10 and 15 years
- ☐ More than 15 years

4. I am: **Plusieurs réponses possibles.*

- ☐ an employee
- ☐ a manager
- ☐ a director

Information and communication technologies**1. Does the company provide you one of the following technologies? ****Several answers are possible**Plusieurs réponses possibles.*

- ☐ Smartphone
- ☐ Mobile
- ☐ Tablet / Ipad
- ☐ Laptop
- ☐ My employer doesn't provide any technology
- ☐ Autre : _____

2. Do you have personally one of the following technologies? **Several answers are possible**Plusieurs réponses possibles.*

- ☐ Smartphone
- ☐ Mobile
- ☐ Tablet / Ipad
- ☐ Laptop
- ☐ Nothing
- ☐ Autre : _____

3. Do you use your smartphone, GSM, tablet or laptop for both private and professional aims or do you have different devices for your tasks at work? **Une seule réponse possible.*

- ☐ I use the same device for both private and professional aims
- ☐ I have different devices for private and professional aims

4. Which of the following technologies do you use personally ? **Several answers are possible.**Plusieurs réponses possibles.*

- ☐ Laptop
- ☐ Tablet / Ipad
- ☐ Smartphone
- ☐ Mobile
- ☐ Autre : _____

5. Which of the following technologies do you use for work? *

Several answers are possible.

Plusieurs réponses possibles.

- ☐ Laptop
- ☐ Tablet / Ipad
- ☐ Smartphone
- ☐ Mobile
- ☐ Autre : _____

6. From a personal point of view, what's the frequency of this use? *

Une seule réponse possible.

- ☐ Less than once a week
- ☐ Less than once a day
- ☐ Several times a day
- ☐ Several times an hour

7. From a professional point of view, what's the frequency of this use? *

Une seule réponse possible.

- ☐ Less than once a week
- ☐ Less than once a day
- ☐ Several times a day
- ☐ Several times an hour

Balance between work life and personal life

1. Do you think that the information and communication technologies have an impact on your work-life balance ? *

Une seule réponse possible.

- ☐ Yes, a positive impact
- ☐ Yes, a negative impact
- ☐ Both positive and negative impact
- ☐ None

Explain.

2. Do you think that information and communication technologies are impacting your private life and/or your work life? *

Several answers are possible

Plusieurs réponses possibles.

- ☐ ICT are positively impacting my private life
- ☐ ICT are negatively impacting my private life
- ☐ ICT are positively impacting my professional life
- ☐ ICT are negatively impacting my professional life
- ☐ ICT have no impact on my life

Explain.

3. I use information and communication technologies for private purposes when I am working: *

Une seule réponse possible.

- ☐ Never
- ☐ Less than once a week
- ☐ Several times a week
- ☐ Everyday
- ☐ Several times a day
- ☐ Several times an hour

4. I use information and communication technologies for professional purposes when I am at home: *

Une seule réponse possible.

- ☐ Never
- ☐ Less than once a week
- ☐ Several times a week
- ☐ Everyday
- ☐ Several times a day
- ☐ Several times an hour

5. Do you think that working home is something that is impacting the quality of your private life? *

Une seule réponse possible.

- ☐ Yes
- ☐ No

6. Are you satisfied of your work-life balance? *

Une seule réponse possible.

- ☐ Yes
- ☐ No

Explain.

7. Did you set up an application on your device(s) so that you can read your professional mails at any time, whether at work or at home ? *

Une seule réponse possible.

- ☐ Yes
- ☐ No

8. Did you set up an application on your device(s) so that you can read your personal mails at any time, whether at work or at home ? *

Une seule réponse possible.

- ☐ Yes
- ☐ No

9. When you are off or in vacation, are you likely to work for ASCO ? If yes, in which proportion? *

Une seule réponse possible.

- ☐ Never
- ☐ Less than once a week
- ☐ Several times a week
- ☐ Everyday
- ☐ Several times a day
- ☐ Several times an hour

Questions about the company itself

1. What do you know about the practices put in place within the company to regulate the use of the ICT and to facilitate the work-life balance ? *

2. Are you doing telework? *

If no, go to question 6.

Une seule réponse possible.☐ Yes☐ No**3. What are the reasons that push you to do telework?**

4. Are you satisfied of the conditions offered by ASCO for the telework?*Une seule réponse possible.*☐ Yes☐ No**Explain.**

5. Do you use ICT to do telework?*Une seule réponse possible.*☐ Yes☐ No**If yes, which?**

6. What are the reasons that push you not to do telework?

You don't have to answer that question if you are doing telework.

7. I think that telework has: **Une seule réponse possible.*

- ☐ a positive impact on the work-life balance
- ☐ a negative impact on the work-life balance
- ☐ both positive and negative impact on the work-life balance
- ☐ no impact on the work-life balance

8. How much are you satisfied of the floating hours system put in place within ASCO? **Une seule réponse possible.*

- ☐ I am not satisfied at all
- ☐ I am a little satisfied
- ☐ I am moderately satisfied
- ☐ I am very satisfied
- ☐ I am extremely satisfied

9. Between telework and floating hours system, which one is the most suitable for your needs in terms of work-life balance? **Une seule réponse possible.*

- ☐ Telework
- ☐ Floating hours system
- ☐ Both

Explain.

10. Are you satisfied with the internet access that you have in the company? **Une seule réponse possible.*

- ☐ I am not satisfied at all
- ☐ I am a little satisfied
- ☐ I am moderately satisfied
- ☐ I am very satisfied
- ☐ I am extremely satisfied

Explain.

11. Do you think that internet access conditions offered by the company have an impact on your work-life balance? *

Une seule réponse possible.

- ☐ Positive influence
- ☐ Negative influence
- ☐ No particular influence

Explain.

12. Do you think that the current culture conveyed in ASCO is fostering the work-life balance? *

Une seule réponse possible.

- ☐ Yes
- ☐ No

Explain.

13. Have you already made any specific requests to the company to have a better work-life balance? *

Une seule réponse possible.

- ☐ Yes
- ☐ No

If yes, which and why?

If yes, have your requests been both considered and accepted by the company?

Une seule réponse possible.

- ☐ Yes
- ☐ No

14. Would you expect the company to implement specific measures in order to enhance your work-life balance? *

Une seule réponse possible.

☐ Yes

☐ No

If yes, which?

15. Do you think that the use of training sessions to help you use the ICT optimally would improve your work-life balance? *

Une seule réponse possible.

☐ Yes

☐ No

ANNEXE 6:
RÉSULTATS GÉNÉRAUX DES
QUESTIONNAIRES

6.1. Résultats généraux des questionnaires – Vitrociset Belgium

Le questionnaire a été envoyé à 25 travailleurs, parmi lesquels 16 ont répondu. Nous obtenons donc un taux de réponse de 64 %.

A. Tableaux de données

a. Effectif

	Moins de 25 ans	25 à 35 ans	35 à 45 ans	45 à 55 ans	Plus de 55 ans	Total
Hommes	0	7	1	2	1	11
Femmes	0	4	0	1	0	5
Total	0	11	1	3	1	16

b. Ancienneté et technologies fournies par l'employeur

	Smartphone	Mobile	Tablette	PC portable	Total
Moins de 1 an	0	0	0	2	2
Entre 1 et 5 ans	0	0	0	4	4
Entre 5 et 10 ans	1	0	0	3	4
Entre 10 et 15 ans	0	0	0	0	0
Plus de 15 ans	2	0	0	1	3
Total	3	0	0	10	13

c. Fonction et technologies fournies par l'employeur

	Smartphone	Mobile	Tablette	PC portable	Total
Directeur	1	0	0	1	2
Manager	2	0	0	1	3
Employé - Ingénieur	0	0	0	8	8
Total	3	0	0	10	13

d. Satisfaction de l'équilibre vie privée – vie professionnelle et fréquence d'utilisation des TIC

	Fréquence d'utilisation privée au travail							Fréquence d'utilisation professionnelle à la maison						
	<i>Jamais</i>	<i>Moins d'une fois par semaine</i>	<i>Plusieurs fois par semaine</i>	<i>Tous les jours</i>	<i>Plusieurs fois par jour</i>	<i>Plusieurs fois par heure</i>	Total	<i>Jamais</i>	<i>Moins d'une fois par semaine</i>	<i>Plusieurs fois par semaine</i>	<i>Tous les jours</i>	<i>Plusieurs fois par jour</i>	<i>Plusieurs fois par heure</i>	Total
Satisfait de l'équilibre vie privée – vie professionnelle	2	1	5	3	1	1	13	3	3	5	1	0	1	13
Insatisfait de l'équilibre vie privée – vie professionnelle	0	0	3	0	0	0	13	0	0	3	0	0	0	3
Total	2	1	8	3	1	1	16	3	3	8	1	0	1	16

	Fréquence d'utilisation des nouvelles technologies à des fins professionnelles à la maison						Total
	<i>Jamais</i>	<i>Moins d'une fois par semaine</i>	<i>Plusieurs fois par semaine</i>	<i>Tous les jours</i>	<i>Plusieurs fois par jour</i>	<i>Plusieurs fois par heure</i>	
Travailler à la maison affecte la qualité de ma vie privée	2	2	5	1	0	1	11
Travailler à la maison n'affecte pas la qualité de ma vie privée	1	1	3	0	0	0	5
Total	3	3	8	1	0	1	16

e. Satisfaction de l'équilibre vie privée – vie professionnelle et installation d'une application pour le courriel électronique

	Avez-vous installé une application permettant de consulter vos mails professionnels?			Avez-vous installé une application permettant de consulter vos mails personnels?		
	<i>Oui</i>	<i>Non</i>	Total	<i>Oui</i>	<i>Non</i>	Total
Satisfait de l'équilibre vie privée – vie professionnelle	3	10	13	9	4	13
Insatisfait de l'équilibre vie privée – vie professionnelle	3	0	3	2	1	3
Total	6	10	16	11	5	16

f. Satisfaction de l'équilibre vie privée – vie professionnelle et fréquence de travail pendant les périodes de congé

	Fréquence de travail pendant les périodes de congé						Total
	<i>Jamais</i>	<i>Moins d'une fois par semaine</i>	<i>Plusieurs fois par semaine</i>	<i>Tous les jours</i>	<i>Plusieurs fois par jour</i>	<i>Plusieurs fois par heure</i>	
Satisfait de l'équilibre vie privée – vie professionnelle	6	4	2	1	0	0	13
Insatisfait de l'équilibre vie privée – vie professionnelle	0	1	2	0	0	0	3
Total	6	5	4	1	0	0	16

g. Satisfaction de l'équilibre vie privée – vie professionnelle et utilisation d'appareils identiques/différents pour le privé et le professionnel

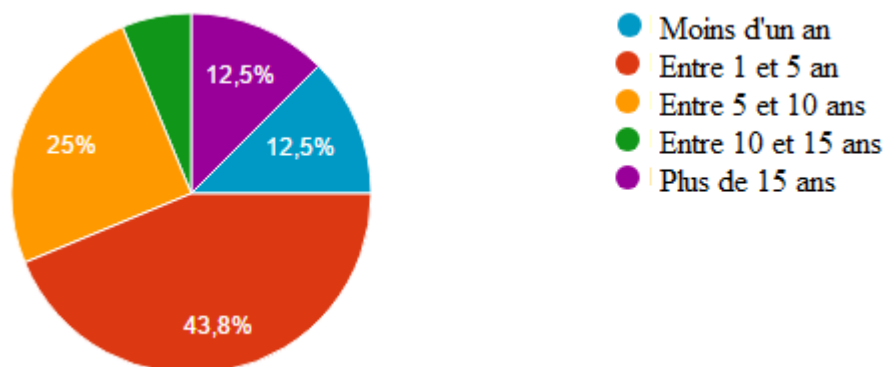
	Appareils identiques	Appareils différents	Total
Satisfait de l'équilibre vie privée – vie professionnelle	7	6	13
Insatisfait de l'équilibre vie privée – vie professionnelle	1	2	3
Total	8	8	16

h. Satisfaction de l'équilibre vie privée – vie professionnelle et attentes de l'employé vis-à-vis de l'entreprise

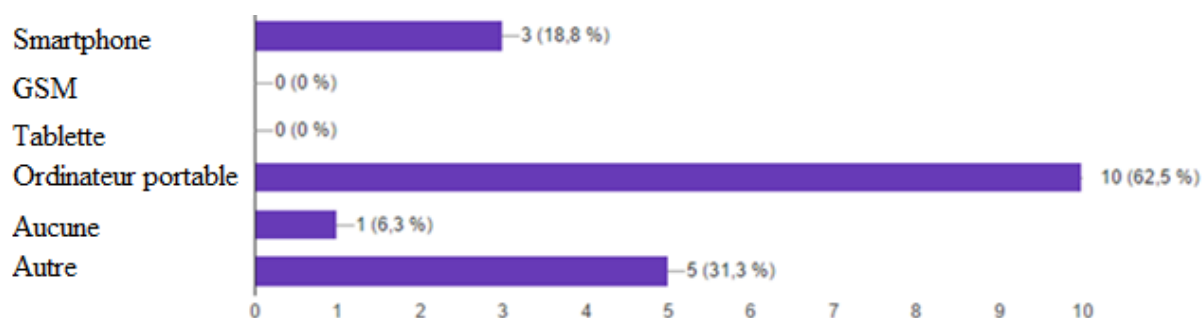
	Attendriez-vous que l'entreprise mette en place de nouvelles mesures?		
	<i>Oui</i>	<i>Non</i>	Total
Satisfait de l'équilibre vie privée – vie professionnelle	2	11	13
Insatisfait de l'équilibre vie privée – vie professionnelle	2	1	3
Total	4	12	16

B. Graphiques

Temps de carrière:

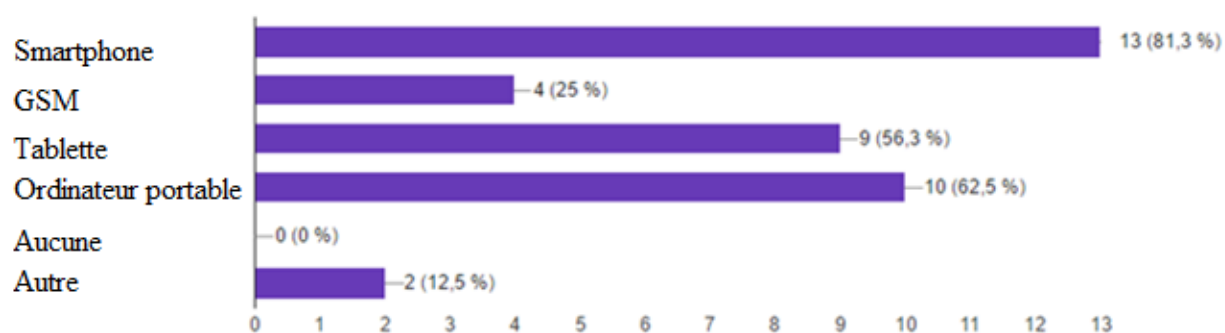


Technologies fournies par l'employeur:



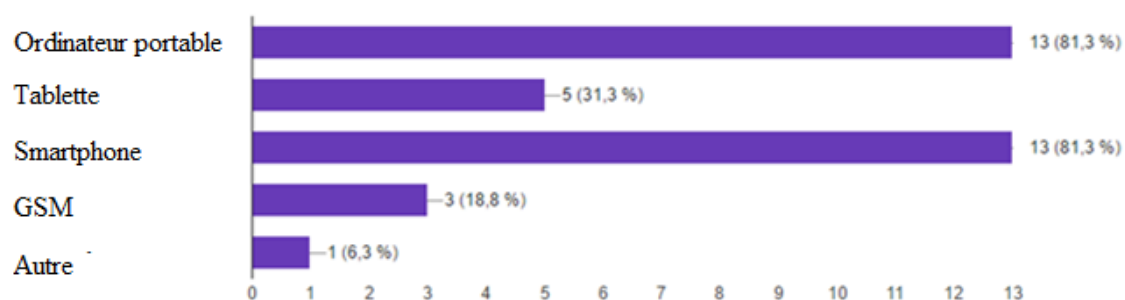
Remarque: Le questionnaire proposait également la catégorie « autre » si l'employeur fournissait d'autres technologies que celles listées ci-dessus. Cinq répondants ajoutent d'ailleurs que l'employeur leur fournit un ordinateur fixe.

Technologies possédées personnellement par les travailleurs:



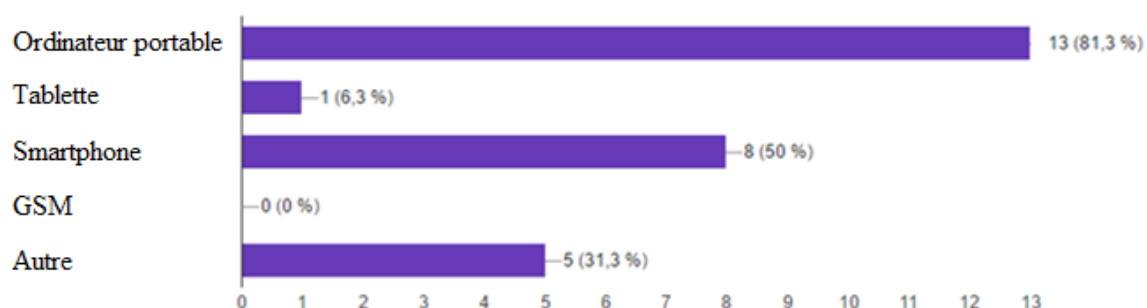
Remarque: Le questionnaire proposait la réponse « autre ». Parmi les répondants, deux ont spécifié qu'ils possédaient personnellement un ordinateur fixe.

Utilisation personnelle des nouvelles technologies:



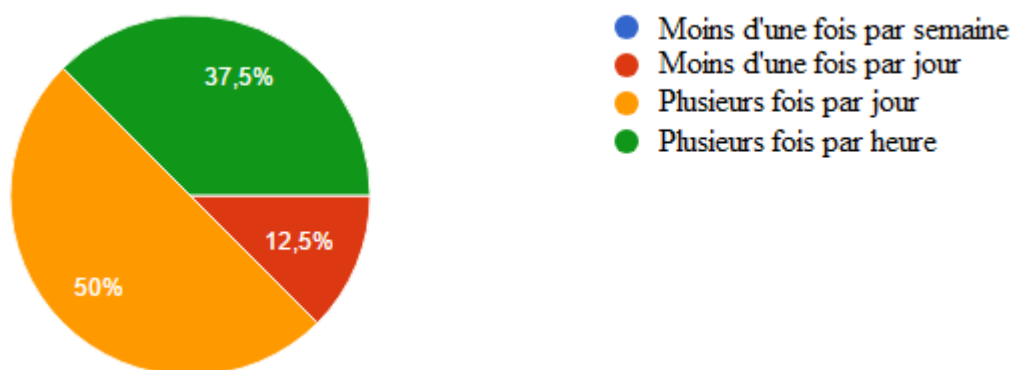
Remarque: Le questionnaire proposait la réponse « autre ». Un des répondants a précisé qu'il utilisait son ordinateur fixe à des fins privées.

Utilisation professionnelle des nouvelles technologies:

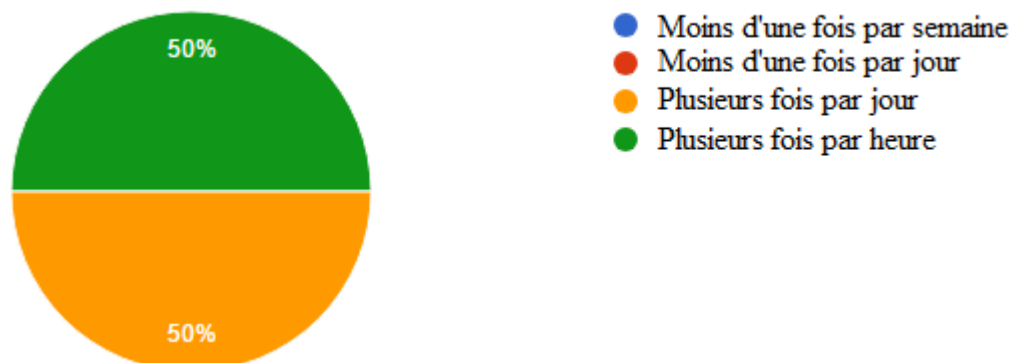


Remarque: Le questionnaire proposait la réponse « autre ». Dans cette catégorie, cinq répondants précisent qu'ils travaillent également à l'aide d'un ordinateur fixe.

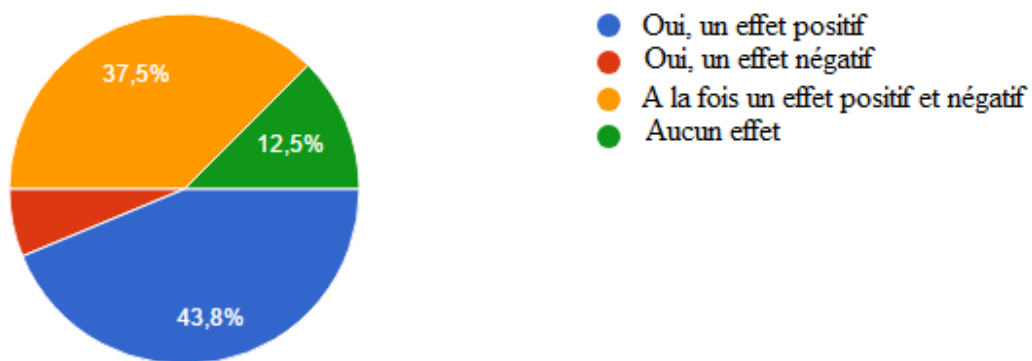
Fréquence de l'utilisation personnelle:



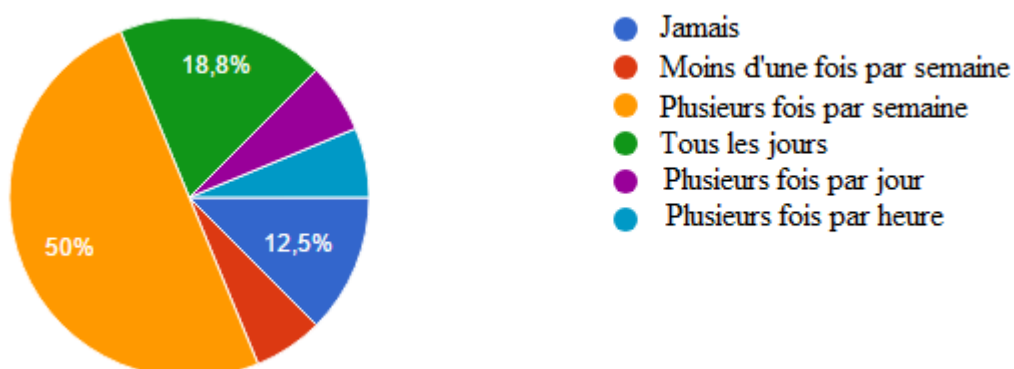
Fréquence de l'utilisation professionnelle:



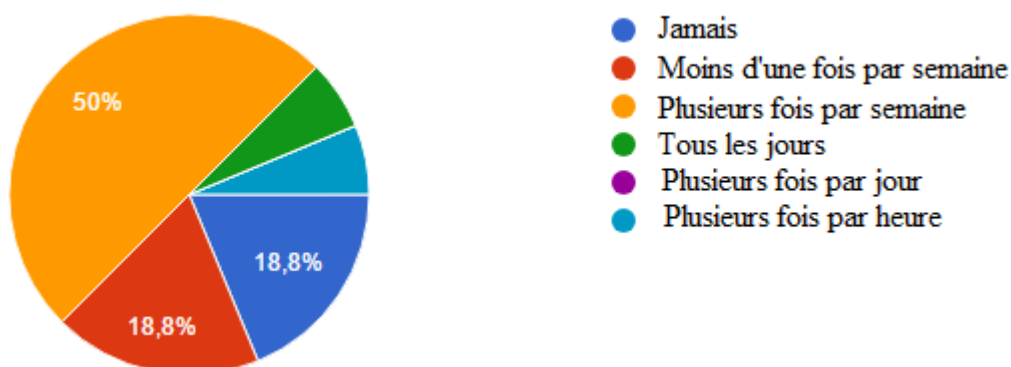
Effet des TIC sur l'équilibre vie privée – vie professionnelle:



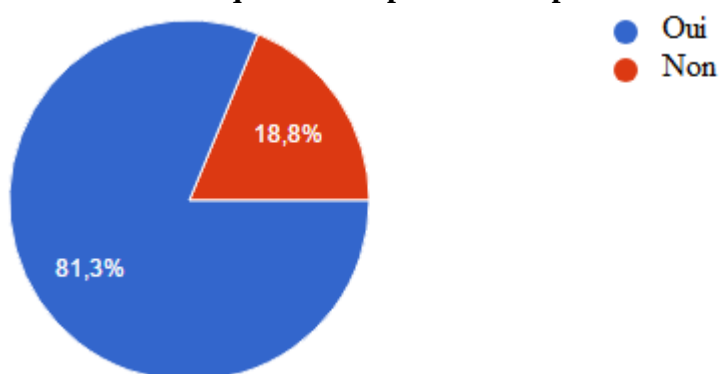
Utilisation privée des TIC au travail:



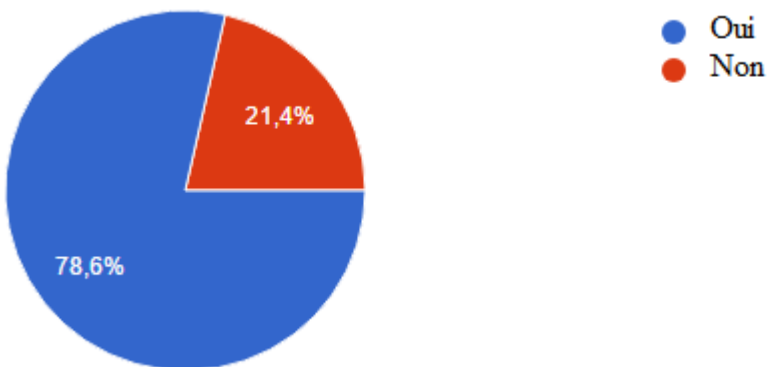
Utilisation professionnelle des TIC à la maison:



Satisfaction de l'équilibre vie privée – vie professionnelle:



Pourcentage des travailleurs qui apprécieraient l'opportunité d'avoir recours au télétravail:



Remarque: Les répondants expliquent que si une procédure de télétravail était mise en place, il serait nécessaire que les conditions soient définies et expliquées de manière claire aux travailleurs. Les répondants en faveur du télétravail expliquent que cela leur permettrait d'organiser leur temps comme ils le souhaitent ainsi que de résoudre certains problèmes personnels sans que cela n'affecte leur travail. Ces travailleurs souhaiteraient pratiquer le télétravail pour des tâches telles que la rédaction de document important, le traitement des mails, le « database development » ou encore le « software development ». Les répondants en défaveur du télétravail expliquent qu'ils préfèrent travailler au bureau plutôt qu'à la maison d'une part, et que les relations avec les collègues sont essentielles dans leur travail, d'autre part.

6.2. Résultats généraux des questionnaires – ASCO Industries

Le questionnaire a été envoyé à 300 travailleurs, parmi lesquels 158 ont répondu. Nous obtenons donc un taux de réponse de 53 %.

A. Tableaux de données

a. Effectif

	Moins de 25 ans	25 à 35 ans	35 à 45 ans	45 à 55 ans	Plus de 55 ans	Total
Hommes	4	36	40	30	13	123
Femmes	0	18	8	7	2	35
Total	4	54	48	37	15	158

b. Ancienneté et technologies fournies par l'employeur

	Smartphone	Mobile	Tablette	PC portable	Total
Moins de 1 an	10	3	0	10	23
Entre 1 et 5 ans	19	6	0	31	56
Entre 5 et 10 ans	28	8	0	28	64
Entre 10 et 15 ans	18	8	0	27	53
Plus de 15 ans	29	10	0	25	64
Total	104	35	0	121	260

c. Fonction et technologies fournies par l'employeur

	Smartphone	Mobile	Tablette	PC portable	Total
Directeur	5	0	0	5	10
Manager	35	6	0	39	80
Employé	64	29	0	77	170
Total	104	35	0	121	260

d. Satisfaction de l'équilibre vie privée – vie professionnelle et fréquence d'utilisation des TIC

	Fréquence d'utilisation privée au travail							Fréquence d'utilisation professionnelle à la maison						
	<i>Jamais</i>	<i>Moins d'une fois par semaine</i>	<i>Plusieurs fois par semaine</i>	<i>Tous les jours</i>	<i>Plusieurs fois par jour</i>	<i>Plusieurs fois par heure</i>	Total	<i>Jamais</i>	<i>Moins d'une fois par semaine</i>	<i>Plusieurs fois par semaine</i>	<i>Tous les jours</i>	<i>Plusieurs fois par jour</i>	<i>Plusieurs fois par heure</i>	Total
Satisfait de l'équilibre vie privée – vie professionnelle	9	32	45	43	8	1	138	17	46	42	27	4	2	138
Insatisfait de l'équilibre vie privée – vie professionnelle	2	4	6	4	3	1	20	0	1	7	9	3	0	20
Total	11	36	51	47	11	2	158	17	47	49	36	7	2	158

	Fréquence d'utilisation des nouvelles technologies à des fins professionnelles à la maison						Total
	<i>Jamais</i>	<i>Moins d'une fois par semaine</i>	<i>Plusieurs fois par semaine</i>	<i>Tous les jours</i>	<i>Plusieurs fois par jour</i>	<i>Plusieurs fois par heure</i>	
Travailler à la maison affecte la qualité de ma vie privée	13	27	25	22	4	2	93
Travailler à la maison n'affecte pas la qualité de ma vie privée	4	20	24	14	3	0	65
Total	17	47	49	36	7	2	158

e. Satisfaction de l'équilibre vie privée – vie professionnelle et installation d'une application pour le courriel électronique

	Avez-vous installé une application permettant de consulter vos mails professionnels?			Avez-vous installé une application permettant de consulter vos mails personnels?		
	<i>Oui</i>	<i>Non</i>	Total	<i>Oui</i>	<i>Non</i>	Total
Satisfait de l'équilibre vie privée – vie professionnelle	84	54	138	92	46	138
Insatisfait de l'équilibre vie privée – vie professionnelle	16	4	20	16	4	20
Total	100	58	158	108	50	158

f. Satisfaction de l'équilibre vie privée – vie professionnelle et fréquence de travail pendant les périodes de congé

	Fréquence de travail pendant les périodes de congé						Total
	<i>Jamais</i>	<i>Moins d'une fois par semaine</i>	<i>Plusieurs fois par semaine</i>	<i>Tous les jours</i>	<i>Plusieurs fois par jour</i>	<i>Plusieurs fois par heure</i>	
Satisfait de l'équilibre vie privée – vie professionnelle	58	50	23	5	2	0	138
Insatisfait de l'équilibre vie privée – vie professionnelle	5	5	7	1	2	0	20
Total	63	55	30	6	4	0	158

g. Satisfaction de l'équilibre vie privée – vie professionnelle et utilisation d'appareils identiques/différents pour le privé et le professionnel

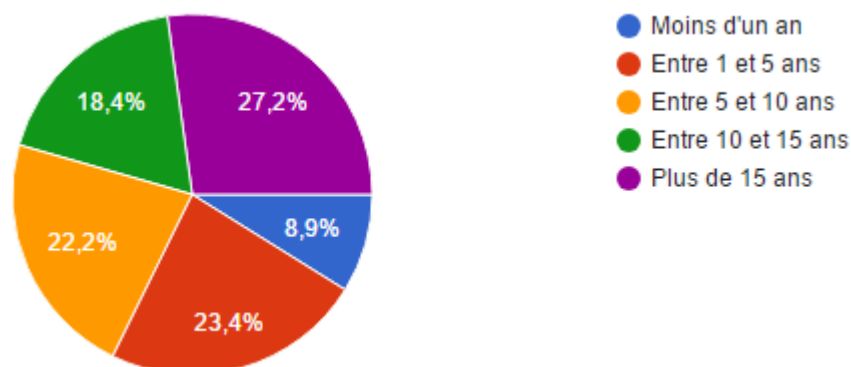
	Appareils identiques	Appareils différents	Total
Satisfait de l'équilibre vie privée – vie professionnelle	66	72	138
Insatisfait de l'équilibre vie privée – vie professionnelle	8	12	20
Total	74	84	158

h. Satisfaction de l'équilibre vie privée – vie professionnelle et attentes de l'employé vis-à-vis de l'entreprise

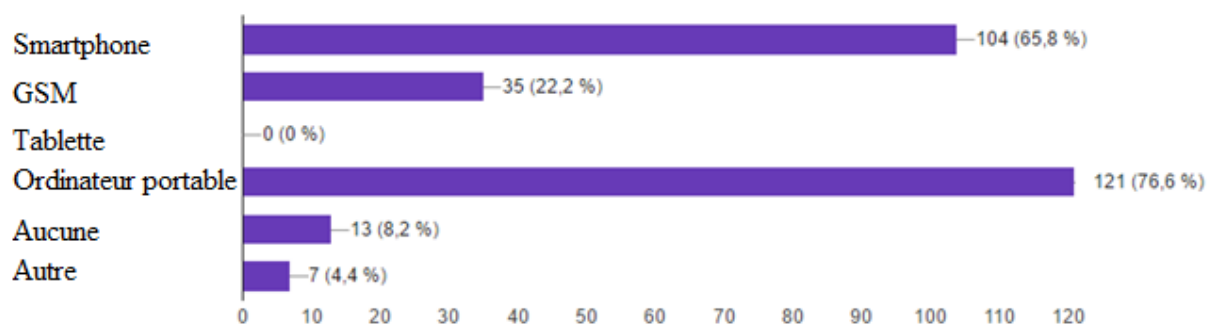
	Attendriez-vous que l'entreprise mette en place de nouvelles mesures?		
	<i>Oui</i>	<i>Non</i>	Total
Satisfait de l'équilibre vie privée – vie professionnelle	48	90	138
Insatisfait de l'équilibre vie privée – vie professionnelle	10	10	20
Total	58	100	158

B. Graphiques

Temps de carrière:

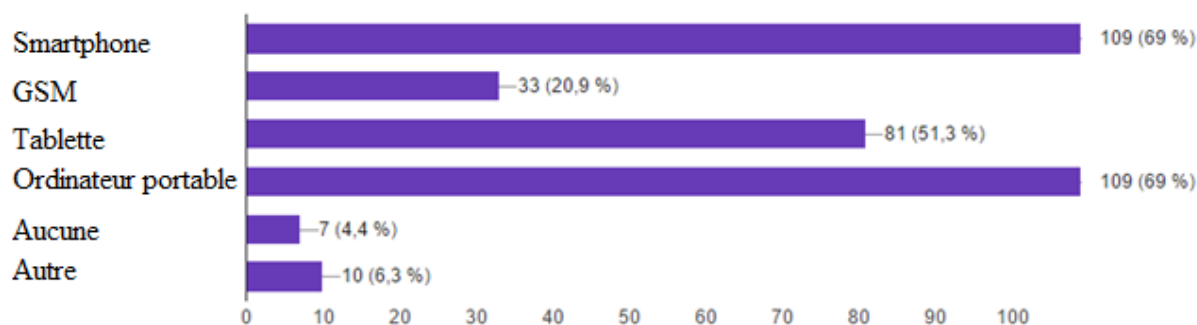


Technologies fournies par l'employeur:



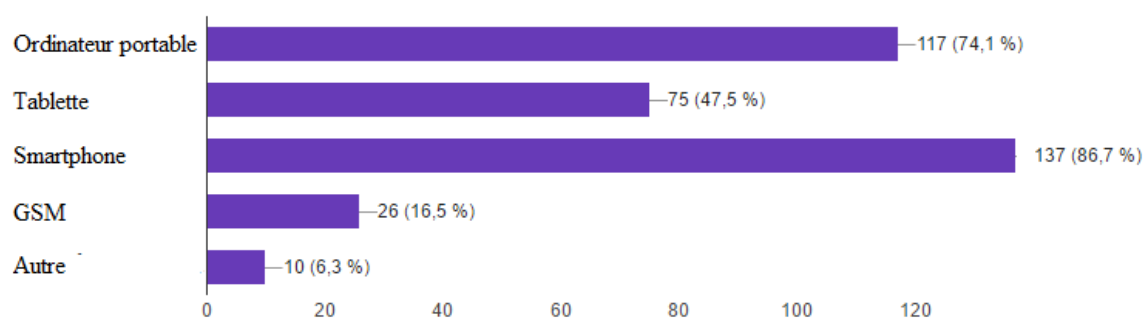
Remarque: Le questionnaire proposait la catégorie « autre » si l'employeur fournissait d'autres technologies que celles listées ci-dessus. Les répondants ayant choisi cette réponse ont précisé qu'ils recevaient un ordinateur fixe de la part de l'employeur.

Technologies possédées personnellement par les travailleurs:



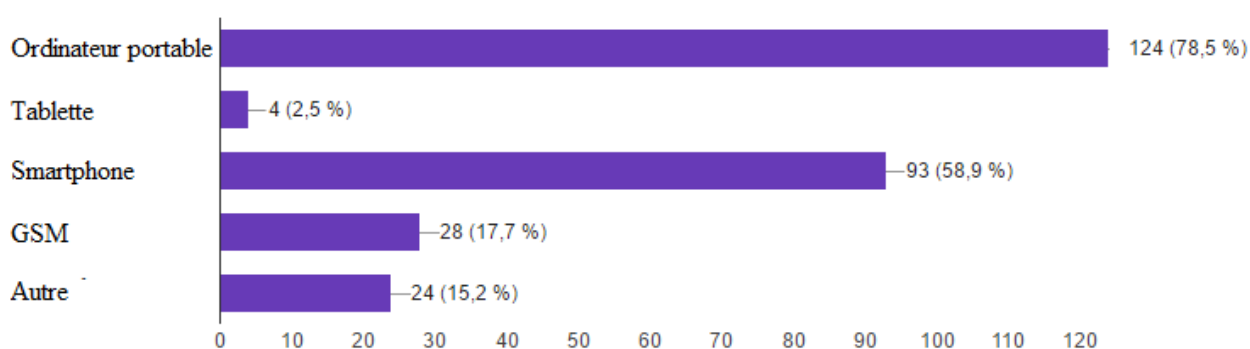
Remarque: Le questionnaire proposait la catégorie « autre ». Les répondants ayant choisi cette réponse ont précisé qu'ils possédaient un ordinateur fixe.

Utilisation personnelle des nouvelles technologies:



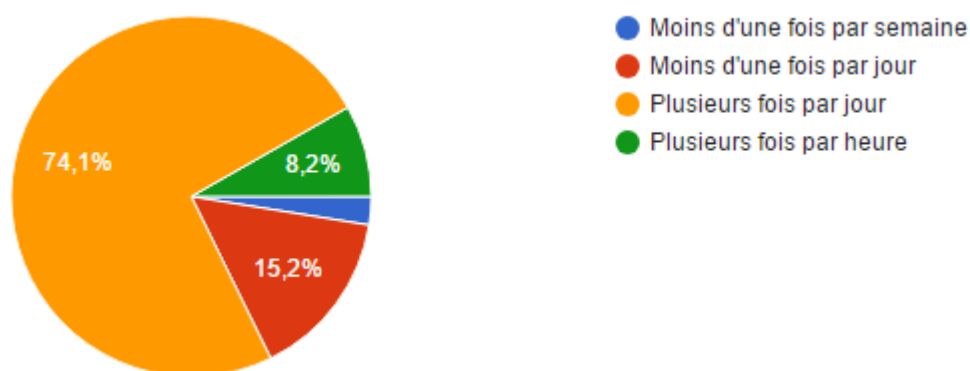
Remarque: Le questionnaire proposait la catégorie « autre ». Les répondants ayant choisi cette réponse ont précisé qu'ils utilisaient personnellement un ordinateur fixe.

Utilisation professionnelle des nouvelles technologies:

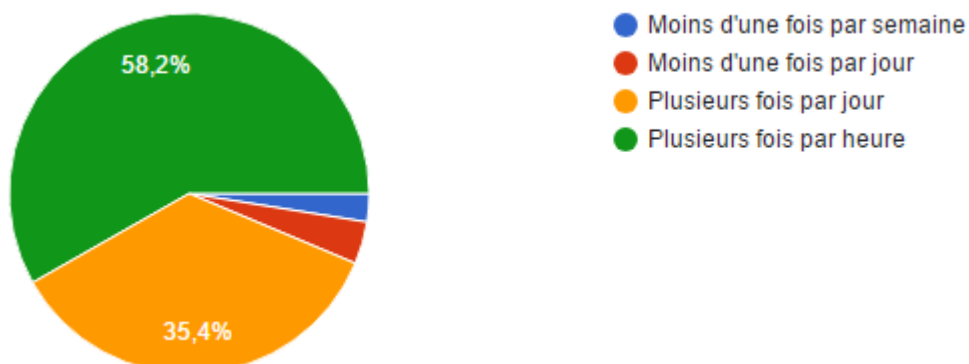


Remarque: Le questionnaire proposait la catégorie « autre ». Les répondants ayant choisi cette réponse ont précisé qu'ils utilisaient un ordinateur fixe pour travailler.

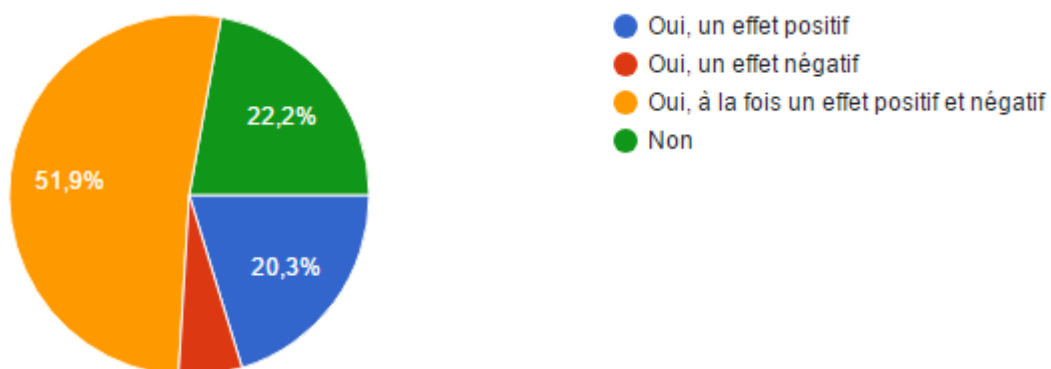
Fréquence de l'utilisation personnelle:



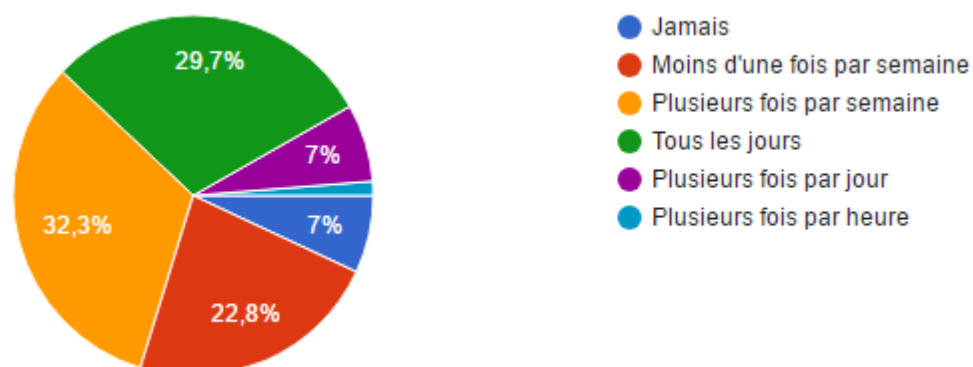
Fréquence de l'utilisation professionnelle:



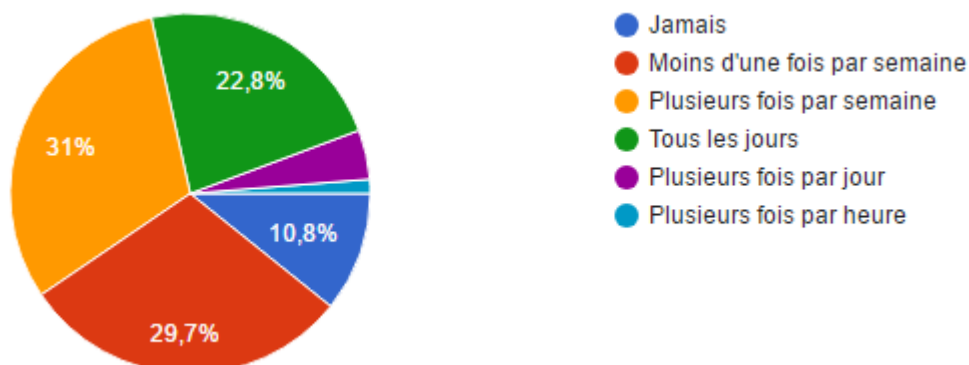
Effet des TIC sur l'équilibre vie privée – vie professionnelle:



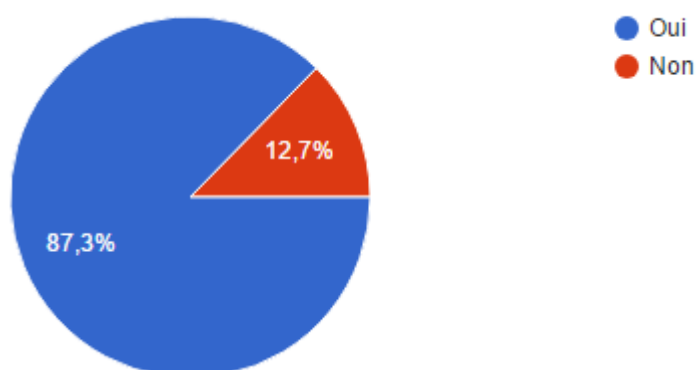
Utilisation privée des TIC au travail:



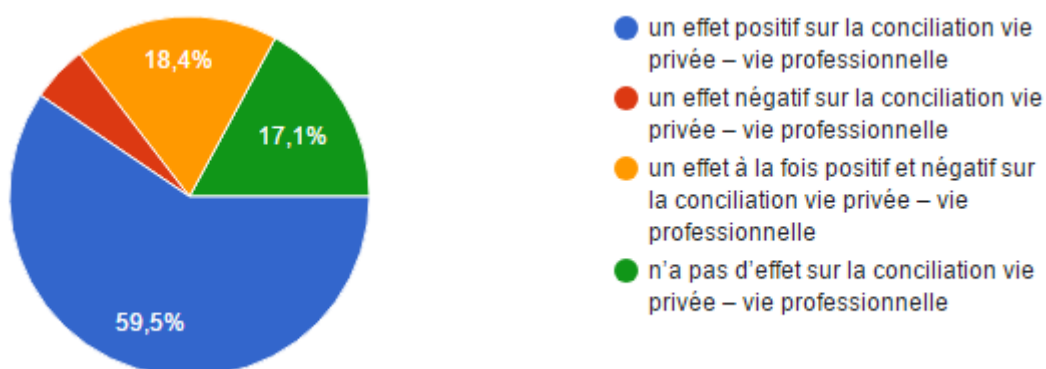
Utilisation professionnelle des TIC à la maison:

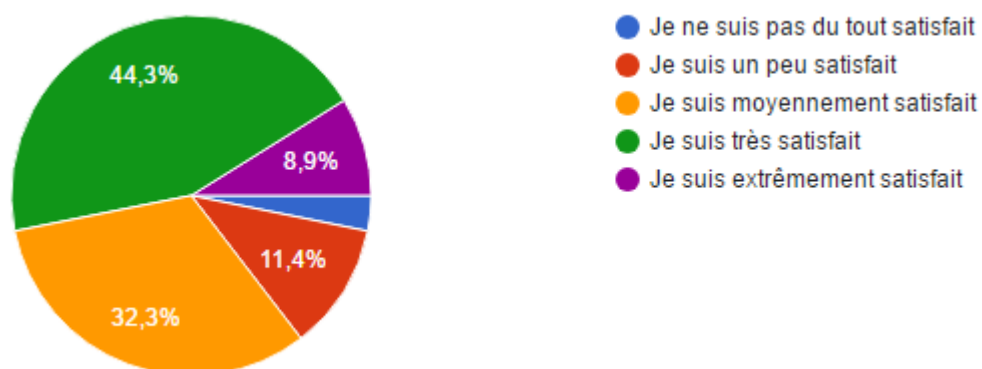
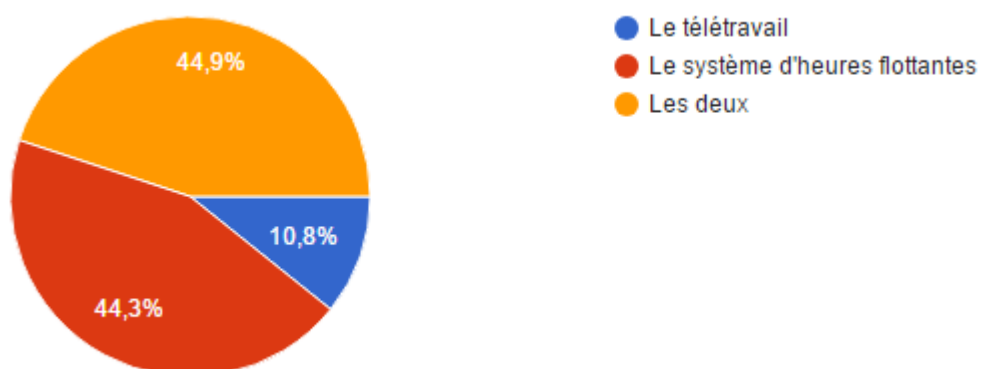


Satisfaction de l'équilibre vie privée – vie professionnelle:



Effet du télétravail sur la conciliation vie privée – vie professionnelle:



Satisfaction des travailleurs par rapport au système d'heures flottantes:**Le dispositif qui répond au mieux aux attentes des travailleurs:**

Place des Doyens, 1 bte L2.01.04, 1348 Louvain-la-Neuve, Belgique www.uclouvain.be/trav

