

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

**« Enjeux des stratégies de déconnexion et de
régulation entre temps professionnel et temps privée
dû à l'hyperconnectivité au regard de
l'envahissement des NTIC actuel : un monde de
travail numérisé »**

Cas de Brussel Fiscalité (BF)

Auteur·es : MAKUETE MONTCHIO Andora Nadja
Promoteur·rices : JÉGOU Olivier
Année académique 2023-2024
Master en gestion des ressources humaines

Déclaration sur l'honneur

En rendant ce travail, je déclare sur l'honneur que celui-ci travail respecte les normes de l'UCL en matière de plagiat. Le plagiat, fut-il de texte non soumis à droit d'auteur, entraîne l'application de la section 7 des articles 87 à 90 du règlement général des études et des examens. Le plagiat consiste à utiliser des idées, un texte ou une œuvre, même partiellement, sans en mentionner précisément le nom de l'auteur et la source au moment et à l'endroit exact de chaque utilisation (voir <http://www.uclouvain.be/plagiat>). En outre, la reproduction littérale de passages d'une œuvre sans les placer entre guillemets, quand bien même l'auteur et la source de cette œuvre seraient mentionnés, constitue une erreur méthodologique grave pouvant entraîner l'échec.

Table des matières

Remerciements.....	6
RESUME	7
ABSTRACT.....	9
INTRODUCTION	10
CHAPITRE I) REFLEXION SUR LA REGULATION DE LA SURCONNEXION PROFESSIONNELLE POUR PREVENIR CERTAINS RISQUES PSYCHOSOCIAUX LIES à L'USAGE DES NTIC	13
A) DEFINITIONS ET CONCEPTS : ENJEUX ET DIFFÉRENCES.....	13
1) Nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC)	14
2) Risques psychosociaux Vs Facteurs de risques psychosociaux : définition et enjeux 15	
3) Temps professionnel VS Temps personnel	17
B) NOUVELLES TECHNOLOGIES DE L'INFORMATION ET DE LA COMMUNICATION (NTIC) ET HYPERCONNECTIVITE OU SURCONNEXION : FRONTIÈRE ET CONFLIT ENTRE TEMPS PRIVÉ ET TEMPS PROFESSIONNEL ...	19
1) Etat de l'art dans la conception et réalisation : que dit la littérature ?	19
2) Hyperconnectivité ou surconnexion et Droit à la déconnexion	21
3) Les effets du conflit Vie Privée et vie Professionnelle pour les Individus	25
4) Les effets du conflit Vie Privée et vie Professionnelle pour les Organisations	26
CHAPITRE II) CONSEQUENCES DE L'HYPERCONNEXION DANS L'USAGE INTENSIF DES NTIC	28
A) Risques psychosociaux divers au travail	28
1) Urgence régulière et permanente.....	28
2) Disponibilité permanente et continue.....	29
3) Augmentation du rythme de travail.....	30
4) Surcharge informationnelle (Infobésité)	31
B) Conséquences psychosociales sur le bien être individuel	32
1) Technostress	33
2) Dissociation entre vie privée et vie professionnelle.....	34
3) Burn-out	36
4) Additivité aux Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication (NTIC)	38
CHAPITRE III) PRATIQUE D'ENCADREMENT DES NOUVELLES TECHNOLOGIES DE L'INFORMATION ET DE LA COMMUNICATION (NTIC) DÛ À LA SURCONNEXION PROFESSIONNELLE	39
A) ELABORATION D'UN PROCESSUS DE REGULATION DE L'HYPERCONNEXION AFIN DE PROMOUVOIR UN ÉQUILIBRE ENTRE LA VIE PRIVÉE ET LA VIE PROFESSIONNELLE	40

1) Importance de la régulation : Réguler pour ce DROIT à la DECONNEXION ?	40
2) Mise en évidence de la problématique autour des nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC) et la conciliation des sphères privées et professionnelles	41
3) Réguler au travers d'un droit à la déconnexion.....	42
4) Nécessité d'une discipline personnelle (autodiscipline) des travailleurs	45
B) DIVERS DISPOSITIFS À INSTAURER EN ENTREPRISE POUR RÉGULER L'USAGE DES NOUVELLES TECHNOLOGIES DE L'INFORMATION ET DE LA COMMUNICATION (NTIC) ET PROMOUVOIR UN ÉQUILIBRE ENTRE LA VIE PRIVÉE ET LA VIE PROFESSIONNELLE	46
1) Soutien des cadres-responsables dans la conciliation entre vie privée et vie professionnelle.....	48
2) Support des cadres responsables dans la régulation de l'utilisation des nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC) : Le Droit à la déconnexion	49
3) Le Télétravail comme mesure particulière pouvant être mises en place en entreprise favorisant l'usage des NTIC dans la conciliation vie privée-vie professionnelle	51
4) Les Formations comme mesure particulière pouvant être mises en place en entreprise favorisant l'usage des NTIC dans la conciliation vie privée-vie professionnelle.	56
CHAPITRE IV) CADRE MÉTHODOLOGIQUE	59
A) CHOIX METHODOLOGIQUE ET JUSTIFICATION	59
1) Introduction	59
2) Méthode de recherche qualitative	60
3) Objectif poursuivi et concepts mobilisés	60
4) Présentation de l'échantillon de recherche (Population cible)	61
B) METHODE D'ANALYSE DE DONNEES RECUEILLIS ET DIFFICULTES RENCONTREES	62
1) Conception et Structure du guide d'entretien.....	62
2) Caractéristiques des répondants	62
3) Méthode d'analyse de données	63
4) Difficulté et Déroulement des entretiens.....	64
CHAPITRE V) CONTEXTE DE L'ENTREPRISE.....	65
A) Présentation de l'entreprise BRUSSEL FISCALITÉ (BF)	65
1) Son histoire.....	66
2) Son activité.....	67
3) Ses valeurs.....	67
4) Objectifs	68
B) Un service public à la pointe de la modernité	68
1) Avancement numérique à BF	68
2) Différentes Directions chez BF	69

3) Différentes Taxes régionales	69
4) Contacts et informations.....	70
CHAPITRE VI) PRÉSENTATION DES RESULTATS ET DISCUSSION	71
A) PRÉSENTATION DES RÉSULTATS.....	71
1) Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication (NTIC) : Expérience personnelle et Professionnelle	72
2) Les effets (positifs ou négatifs) des NTIC au niveau personnel et professionnel	77
3) Conciliation Vie Privée, Vie Professionnelle et lien avec les NTIC.....	83
4) Dispositifs de régulation mis en place au sein de l'entreprise	93
B) DISCUSSION : ENTRE THEORIE ET PRATIQUE.....	110
2) Apport de ce travail	113
3) Recommandations	113
4) Limites et perspectives de recherche	115
CONCLUSION.....	118
BIBLIOGRAPHIE.....	122
ANNEXES.....	128

Remerciements

La rédaction de ce mémoire arrivant à sa fin, Je tiens tout d'abord à rendre grâce à Dieu de m'avoir accompagné non seulement tout au long de ce travail mais aussi durant tout ce cycle.

Je souhaite remercier toutes les personnes qui m'ont aidée et soutenue lors de cette période de rédaction intensive et pénible.

Je tiens particulièrement et du plus profond de mon cœur à remercier Monsieur OLIVIER JEGOU, d'avoir accepté de m'accompagner pour la rédaction de ce travail mais surtout d'avoir été le meilleur promoteur pour son écoute démesurée, sa patience et ses judicieux conseils. Énormément Merci.

Je tiens également à remercier ma maître de stage, Madame MEUSS Justine, pour son accompagnement quotidien durant mon stage, mais surtout j'adresse un profond merci à Ma tutrice de stage Madame ATOR ADENUGA Abayomi pour son soutien et sa présence, ses encouragements et conseils avisés dans la réalisation de ce travail, notamment dans le cadre de ma prise de contact avec les différentes interviewées au sein de l'organisation.

J'ai également à cœur de remercier mon conjoint de vie Monsieur ESSOH ESSOME Raoul pour tout, son amour inconditionnel, sa bienveillance tout au long de ce parcours assez stressant, pour sa patience, ses conseils, ses encouragements et soutient dans des moments les plus difficiles. Merci amour

Je remercie également l'ensemble des enseignants de ma faculté ESPO de l'université Catholique de Louvain-la-Neuve qui m'ont accompagné durant mon cursus de Master et n'ont jamais été fatigués de répondre présent à mes multiples questions et demandes.

Merci aussi à ma généreuse et aimante famille MONTCHIO, parents, frères et sœurs, pour leur aide et leur écoute quotidienne.

Enfin, merci à ma chaleureuse voisine et amie Miriam Panaccione pour son aide au quotidien, et merci à toutes les autres personnes qui, de près ou de loin, m'ont épaulée dans la réalisation du présent travail.

RESUME

Ce mémoire traite du sujet des enjeux des stratégies de déconnexion et de régulation entre temps professionnel et temps privé dû à l'hyperconnectivité au regard de l'envahissement des

NTIC actuel. Ce mémoire s'articule en deux parties distinctes. La première partie, plus théorique, explicite les différentes variables ainsi que les différents liens entre ces variables. La seconde, la partie analytique, comprend la méthodologie et l'analyse des données. Pour ce mémoire, la démarche qualitative par analyse du contenu a été empruntée. Effectivement, une question de recherche ainsi qu'un guide d'entretien présentant un ensemble de question devant structurer notre recherche ont finalement été formulés à partir du cadre théorique. Ses différentes questions ont été mise en exergue sur le terrain avec l'ensemble de notre échantillon cible. Notre terrain de recherche était l'entreprise BRUSSEL FISCALITÉ. Il est ressorti des entretiens, la grande importance pour ses personnes interrogées du besoin de déconnexion, de régulation et de la conciliation entre vie privée et vie professionnelle. En effet, celui-ci est primordial pour l'ensemble des personnes interrogées. Toutefois, l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée est essentiel pour les employés comme pour les organisations. Il s'agit d'harmoniser le temps et l'énergie consacrés au travail, aux loisirs et à la famille. Le non-respect de cet équilibre peut avoir de nombreuses conséquences pour une organisation, notamment une augmentation de la fatigue, du stress et du risque de rotation du personnel. Par ailleurs, un usage inapproprié de ces nouvelles technologies est capable de créer un conflit entre la vie privée ou familiale et la vie professionnelle des salariés, ce qui peut s'avérer dangereux tant pour les travailleurs que pour les organisations. Notre présent travail a permis de relever quatre dispositifs de gestion pouvant être mis en place par les organisations, dans ce besoin de réguler l'usage que les travailleurs ont des NTIC et, ainsi, maintenir voire améliorer la conciliation vie privée – vie professionnelle des travailleurs. Les stratégies et dispositifs issus de la littérature mettent en exergue le fait que les entreprises peuvent mettre en place une politique de télétravail, une politique et charte du droit à la déconnexion et ainsi que des formations en lien avec l'apprentissage de l'usage raisonnable de ses nouvelles technologies et prévoir une meilleure culture d'entreprise spécifique à cette problématique pour favoriser une culture d'entreprise dans cette conciliation vie privée – vie professionnelle.

Mots clés : Conciliation vie privée-vie professionnelle, dispositifs de régulation, nouvelles technologies de l'information et de la communication, Télétravail, Risques psychosociaux, Technostress, Culturel d'entreprise, Droit déconnexion, Formation et sensibilisation.

ABSTRACT

This dissertation deals with the issue of strategies for disconnecting and regulating professional and private time as a result of hyperconnectivity, in light of the current pervasiveness of NICTs. This dissertation is divided into two distinct parts. The first, more theoretical part, explains the different variables and the various links between them. The second, the analytical part, covers methodology and data analysis. For this dissertation, we adopted a qualitative approach based on content analysis. Indeed, a research question and an interview guide presenting a set of questions to structure our research were finally formulated on the basis of the theoretical framework. These different questions were highlighted in the field with our entire target sample. Our research field was BRUSSEL FISCALITÉ. Our interviews revealed the great importance for our interviewees of the need to disconnect, regulate and reconcile private and professional life. In fact, this was of paramount importance to all those interviewed. Furthermore, inappropriate use of these new technologies can create a conflict between employees' private or family life and their professional life, which can be dangerous for both workers and organizations. Our present work has identified four management tools that organizations can use to regulate workers' use of NICTs, and thus maintain or even improve their work-life balance. The strategies and measures identified in the literature highlight the fact that companies can put in place a teleworking policy, a policy and charter on the right to disconnect, as well as training in the reasonable use of these new technologies, and provide for a better corporate culture specific to this issue, in order to promote a corporate culture in this reconciliation of private and professional life.

Key words: Work-life balance, regulatory mechanisms, new information and communication technologies, telecommuting, psychosocial risks, technostress, corporate culture, right to disconnect, training and awareness-raising.

INTRODUCTION

Ici et ailleurs, un grand nombre de personnes vivent de façon hyperconnecté du fait de l'usage explosif des nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC). Ces nouvelles technologies de l'information et de la communication sont permanentes et d'actualités dans nos vies et restent des reflets de nos occupations au quotidien. Il se dit d'ailleurs pour beaucoup de jeunes, que leurs smartphones peuvent être considérés comme une troisième main dans leurs routine hebdomadaire. Les NTIC permettent ainsi une forme d'ubiquité, dans la mesure où elles permettent d'être présent dans plusieurs endroits à la fois.

Mais cette ubiquité n'est pas sans prix dans la mesure où ces technologies ont pour conséquences de modifier notre rapport au temps et la distinction que nous entretenons entre notre temps libre et notre temps de travail. Toutefois, La transition numérique de notre époque a pour avantage de faciliter la conciliation entre vie privée et vie professionnelle, mais elle s'accompagne aussi d'un effritement des limites de ces deux sphères (Becuwe, 2016).

De ce fait d'un point de vue professionnel, la digitalisation de notre ère impacte vraisemblablement les éléments et normes constitutifs de nos différents contrats de travail que sont le lien de subordination à son employeur, mais surtout le temps et le lieu de travail (Thiébart, 2017). Les NTIC interrogent quant à leur potentiel impact sur les conditions de travail. Peut-être que dans certains contextes, les facteurs ou causes de dangers des risques psychosociaux au travail pourraient provenir de cet usage intensif de ses outils numériques. Dans l'exemple de cet aspect immédiat des échanges ou de cette pression et rapidité à vouloir répondre dès cet instant qu'apparaît une nouvelle notification sur notre smartphone ou PC. Ceci restant un des multiples facteurs de risque en lien avec ses outils numérique, faisant naître comme un besoin d'urgence permanent généralisé ; on pourrait aussi parler de cette pression continue et omniprésente chez les salariés et un comportement obsessionnel encrée dans la

consultation régulière et possessive de ses outils numériques comme l'une des causes des plus présentes dans cet effritement entre sphère professionnelle et sphère privée.

Du modèle industriel découle les règles applicables en termes de travail qui vraisemblablement paraissent ne plus correspondre avec l'état actuel du monde devenu plus numérisé. Elles sont classées et archivées au regard des nouvelles formes d'organisation du travail (NFOT). Les NFOT incluent, par exemple, de nouvelles formes de travail flexibles, comme le télétravail par exemple, et ouvrent la voie à une plus grande autonomie des travailleurs sur différents plans. Ces nouvelles apparitions créatives remettent en question nos approches bien connues en droit social et nécessitent tant bien une démarche créative qu'une série de nouvelles solutions (Hendrickx, Franck et Flohimont, Valérie, Pp3-4). De ce fait de manière générale, KEFER déclare que « *le législateur doit réfléchir à adapter la protection sociale aux “ travailleurs d'aujourd'hui* » (Keffer, 2019).

Selon Jauréguiberry, (2019), en quelques décennies les nouvelles technologies de l'information et de la communication sont devenues des instruments de communication dont découlent les négatifs. Ceci pour expliquer ces réalités néfastes de déshumanisation qu'ont apporté les nouvelles technologies de l'information et de la communication. De nouvelles problématiques ont émergées à la suite de l'usage de ces outils comme, par exemple la surcharge informationnelle ; l'hyper-connectivité ; l'intensification à l'usage ; l'urgence et encore.... (Boudokhane-Lima et Felio, 2015). Comme l'explique Hassani (2019) :

« En réaction à cette “surconsommation” des TIC génératrice de risques psychosociaux, le phénomène de déconnexion aux TIC a fait son apparition au sein des écosystèmes professionnels hyperconnectés » (Hassani, 2019, p. 95).

Afin d'apporter des solutions à ces différentes problématiques, les firmes élaborent des pratiques dites de « déconnexion » et de « régulation » afin d'encadrer l'usage des NTIC. Dans ce mémoire, nous nous interrogeons sur la mise en place concrète de ses « pratiques ». Nous nous poserons la question suivante : **Comment les pratiques dites de déconnexion et de régulation encadrant l'usage des nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC) sont-elles implémentées dans les organisations pour avantager une conciliation vie privée-vie professionnelle ?** Afin de répondre à cette question, nous avons réalisé une étude exploratoire de ce type d'initiative mise en place à titre expérimental au sein d'un service public bruxellois, Bruxelles Fiscalité (FB).

Notre étude nous a permis de constater les effets néfastes des NTIC sur le bien-être au travail chez Fiscalité Brussel. Nous avons aussi pu constater de plus près la manière dont les cadres et les employés problématissent la question de l'encadrement de ces technologies dans son ensemble. Nous avons été en mesure d'analyser l'adhésion des cadres-dirigeants faces aux différentes pratiques d'encadrement et de régulations des NTIC. On pourra donc constater que, bien que les nouvelles technologies aient transformé la manière dont nous gérons nos vies privées et professionnelles. L'ubiquité des NTIC permet une connexion constante, brouillant les frontières entre le travail et la vie personnelle. 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.

« 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 termes 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). Selon une enquête réalisée en 2015 par l'entreprise Olféo, spécialisée dans la sécurité informatique, de plus en plus d'entreprises fournissent des technologies mobiles à leurs employés, ce qui leur donne possibilité de travailler de chez eux directement. 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 mentionnée ci-dessus et qui guidera ce travail effectivement tout son sens.

Avant de présenter les résultats de notre enquête empirique, il est toutefois nécessaire de mieux définir les différents concepts centraux à notre analyse. Nous procéderons à cela en trois chapitres. Notre travail, se présentera de telle sorte que dans au Chapitre 1, nous nous accoutumerions avec les termes centraux de ce travail tels que les nouvelles technologies de l'information et de la communication ; les risques psychosociaux ; hyper-connectivité ; droit à la déconnexion ; temps professionnels ; temps privé. Ensuite, au Chapitre 2, nous étudierons les facteurs de risque psychosociaux liés aux NTIC ainsi que leurs conséquences. Au Chapitre 3, nous travaillons les pratiques de d'encadrement de l'usage des NTIC mises en exergue préalablement. Nous expliciterons au chapitre 4, les éléments clés de notre démarche

méthodologique. Le chapitre 5 nous permettra de présenter de manière détaillée nos résultats d'étude, et il est fort de constater entre autres qu'un conflit entre les sphères privées et professionnelles est préjudiciable pour les entreprises, et donc il serait judicieux que ces dernières mettent en place par exemple des dispositifs permettant de réguler l'usage des NTIC par les travailleurs et, par ce biais, favoriser leur conciliation vie privée – vie professionnelle. Finalement, dans le chapitre 6, nous proposerons de revenir, à l'aide de nos résultats, sur plusieurs des concepts développés dans les premiers chapitres et de discuter l'état des connaissances sur le sujet.

PARTIE I) : PARTIE THÉORIQUE

CHAPITRE I) REFLEXION SUR LA REGULATION DE LA SURCONNEXION PROFESSIONNELLE POUR PREVENIR CERTAINS RISQUES PSYCHOSOCIAUX LIES à L'USAGE DES NTIC

La présente section a pour objectif d'effectuer une analyse approfondie de la littérature portant sur l'ensemble des concepts liés à la notion de droit à la déconnexion, en commençant par la notion Nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC) qui constitue le point de départ lié à cette problématique de sur connexion et de régulation entre les temps privés et les temps professionnels. Elle sera subdivisée en deux chapitres : le premier chapitre se concentrera sur la clarification des concepts, tandis que le deuxième chapitre abordera les fondements théoriques liés à la perception de l'utilité de la notion sur-connexion professionnelle et des risques psychosociaux qui peuvent découler de l'usage abusive de ses nouvelles technologies.

A) DEFINITIONS ET CONCEPTS : ENJEUX ET DIFFÉRENCES

Dans ce chapitre, nous étudierons les concepts liés à ce sujet afin de mieux orienter notre travail. Il sera constitué de deux sections, et la première abordera le concept de nouvelles technologies de l'information et de la communication et des enjeux des risques psychosociaux découlant de leur usage abusive (considérée comme le point de départ de ce problème de surconnexion). Dans la deuxième section, nous mettrons en évidence la difficulté dans la

conciliation de temps privé et temps professionnelles face à cette hyperconnectivité à ses nouvelles technologies.

1) Nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC)

L'outil informatique et les systèmes d'information stratégiques sont ancrés dans l'environnement de travail aujourd'hui amenant à des changements dans le monde de travail de chacun. Selon Bouzidi, les NTIC ont révolutionnés notre rapport au travail et à notre lieu de travail (Bouzidi, 2018), modifiant notre façon de travailler, de communiquer et de collaborer pour une autonomie et productivité plus accrue des travailleurs. Si l'on part de la définition que nous propose Larousse, 2020 sur la notion des NTIC, il s'agirait : d'« *Ensemble des techniques et des équipements informatiques permettant de communiquer à distance par voie électronique (Larousse,2020)* ». On pourrait aussi partir de cette définition proposée par l'Institut statistique de l'UNESCO étant : « *l'ensemble d'outils et de ressources technologiques permettant de transmettre ; enregistrer, créer, partager ou échanger des informations notamment les ordinateurs, l'internet (sites web, blogs et messagerie électronique) ; les technologies et appareils de diffusion en direct (radio, télévision et diffusion sur l'internet) et en différé (podcast, lecteurs audio et vidéo et supports d'enregistrement) et la téléphonie (fixe ou mobile , satellite, visio-conférence, etc.)* » (Institut statistique de l'Unesco, 2010).

Précisons qu'on part du concept NTIC pour juste indiquer qu'il s'agirait d'un ensemble des usages nouveaux issus de l'utilisation des TIC (Dabi-Schwebel, 2014).

Au regard des différentes innovations naissant de ces outils informatiques mises en lumière par (Laniray, 2020) notamment :

- La « miniaturisation » des outils informatiques
- L'accès à la connectivité
- Le développement du « cloud computing » (hébergement de données/applications sur des réseaux externes)

On pourrait comprendre que les NTIC offrent de multiples moyens de communication et de nouvelles fonctionnalités tels que les plateformes de partage, outils de messagerie ou encore applications permettant d'avoir cette possibilité de travailler collectivement sur des documents numériques en présentiel ou à distance (Genin, 2014). Donc, les organisations y décèlent de grandes possibilités en termes de productivité, de collaboration et d'innovation vue que le travail peut se dérouler en dehors du bureau, ensemble ou séparément (St-Amour et. Al., 2005).

2) Risques psychosociaux Vs Facteurs de risques psychosociaux : définition et enjeux

Premièrement pour commencer, partons de la réglementation juridique existante pour essayer de mieux appréhender et ceinturer une définition des risques psychosociaux au travail, nous aurions premièrement la loi du 4 août 1996 relative au bien-être des travailleurs lors de l'exécution de leur travail, deuxièmement les lois du 28 février 2014 et du 28 mars 2014 venant modifier la loi du 4 août 1996. En outre, nous aurions l'arrêté royal du 10 avril 2014 relatif à la prévention des risques psychosociaux au travail et la Convention Collective de Travail n°72 du 30 mars 1999, conclue au Conseil national du travail, concernant la gestion de la prévention du stress occasionné par le travail et rendue obligatoire par l'arrêté royal du 21 juin 1999 (SPF Emploi, www.emploi.belgique.be). On pourrait donc constater qu'en terme juridique, cette notion de risque psychosociaux se permute dorénavant à la charge psychosociale provoquée par le travail en ce sens que cette dernière faisait l'objet d'une multitude d'analyse et d'interprétations.(D. Dumont, 2015), mentionne même d'ailleurs que le concept de risques psychosociaux au travail est précisé dans la loi depuis la réforme de 2014 et ce, pour améliorer leur prévention mais aussi pour mettre en évidence le fait que cette notion recouvre désormais une réalité plus grande que le harcèlement moral ou sexuel au travail.

Cependant mentionnons que cette notion de risque psychosociaux nécessite un éclairage multidisciplinaire pour mieux l'appréhender et la comprendre car de nombreux chercheurs qui ont explorés l'étude des risques psychosociaux ne sont pas arrivés à dégager une seule et unique définition des risques psychosociaux et ce, en raison de la complexité de la matière (B. Munezero, 2015). En réalité, sous le vocable de risques psychosociaux se cache un concept générique qui regroupe notamment les notions de stress ou burn-out, par exemple (D. Dumont, 2015 et non pas juste cet aspect subjective et source multifactoriel difficile à appréhender. De ce fait, on a pu récolter quelques définitions qui nous semble pour ce travail des plus éclairés et pertinentes à savoir que les risques psychosociaux se définissent :

Par ailleurs, d'un point de vue de la loi, comme : *« la probabilité qu'un ou plusieurs travailleur(s) subisse(nt) un dommage psychique qui peut également s'accompagner d'un dommage physique suite à l'exposition à des composantes de l'organisation du travail, du contenu du travail, des conditions de travail, des conditions de vie au travail et des relations interpersonnelles au travail, sur lesquels l'employeur a un impact et qui comportent*

objectivement un danger. » (Nouvel article 32/1 de la loi du 4 août 1996 relative au bien-être des travailleurs lors de l'exécution de leur travail).

Ensuite, d'après (B. Munezero, 2015). La psychodynamique aborde les risques psychosociaux sous l'angle de la souffrance au travail en les considérant comme « *le vécu qui surgit lorsque le sujet se heurte à des obstacles insurmontables et durables, après avoir épuisé toutes les ressources pour améliorer l'organisation réelle de son travail vis-à-vis de la qualité et de la sécurité* »

Enfin, D'après l'Agence européenne pour la santé et la sécurité au travail, les risques psychosociaux peuvent occasionner des effets psychologiques, physiques, sociaux néfastes, comme le stress, le surmenage ou la dépression. Il y a un large éventail de risques psychosociaux, cette même agence en a identifié plus d'une quarantaine. Ils sont « *le résultat d'une mauvaise conception, organisation ou gestion du travail ou d'un contexte socioprofessionnel défavorable* » (AGENCE EUROPÉENNE POUR LA SANTÉ ET LA SÉCURITÉ AU TRAVAIL, Stress en psychosocial Risk, www.osha.europa.eu).

Deuxièmement en ce qui concerne les enjeux et les différences quant à ses deux notions, D'après le SPF Emploi sur les Risques psychosociaux au travail, L'employeur est tenu de prendre en considération les risques psychosociaux au travail. Comme c'est le cas pour tous les autres risques d'ailleurs, l'examen consistera à établir s'il y a des dangers dans l'entreprise et si des facteurs de risques présents dans l'entreprise peuvent avoir un effet sur la santé des travailleurs (en occasionnant des comportements abusifs, du stress, du burn-out, ...). Effectivement face à tout cela, il reste important et nécessaire de faire cette différence raide entre les facteurs de risques psychosociaux et ses risques psychosociaux en eux-mêmes. Alors selon (Brillet et al., 2017, p. 40) Les facteurs de risques psychosociaux sont « *une source du risque ou des éléments de majoration du risque, regroupant des facteurs d'origine variée (organisationnelle, relationnelle, sociale).* » Toutefois ils mentionnent également que Les risques psychosociaux (noté RPS) regroupent, eux, un « *ensemble de déséquilibres potentiels, d'origine variée (organisationnelle, relationnelle, sociale), susceptibles d'engendrer une altération de l'intégrité physique et/ou de la santé mentale, en fonction de la durée et de l'intensité d'exposition* » (Brillet et al., 2017, p. 40). Et quelques pages après ; ils vont beaucoup plus loin et précisent que les facteurs de risques psychosociaux peuvent donc éventuellement provoquer « *des troubles sur la santé des individus* » (Brillet et al., 2017, p. 52). Pour se

résumer d'après eux, en pratique, il est assez compliqué de délimiter les RPS, notamment car ils regroupent trois caractéristiques, ils sont « *multifactoriels, subjectifs et perméables* »

En généralité pour notre travail, on retiendra simplement que les facteurs de risques psychosociaux sont des effets de manifestations difonctionnelles psychosociales, notamment psychologiques comme psychiques. Ces derniers désignent « *les effets sur la santé physique et/ou psychologique* » (Brillet et al., 2017, p. 61) qui peuvent différer en fonction du temps d'exposition aux facteurs, de leur intensité et des caractéristiques mêmes de chaque individu (Brillet et al., 2017).

3) Temps professionnel VS Temps personnel

- Temps professionnels

La vie professionnelle, peut être définie comme l'existence menée par un individu résultant de l'accomplissement d'un métier, d'une activité exercée pour assurer ses besoins (Kolsi, M., et al, 2007). En effet, la vie professionnelle s'entend du temps passé dans ou hors de l'organisation dans le cadre de l'exercice d'un emploi, ce temps professionnel est régi par des règles définies par l'employeur. Ce terme concerne la partie d'une existence humaine dans laquelle une activité rémunérée est exercée, les éventuelles heures supplémentaires non payées et les temps de déplacement de et vers le lieu de travail (Haar J et Roche M, 2010)

- Temps privé

Dans le concept de régulation ou de conciliation travail-famille, l'emploi du terme « *famille* » est considéré comme réducteur. Plusieurs chercheurs suggèrent en effet l'usage du terme « *temps privée* » au lieu de « *vie familiale* » afin que les expériences des personnes célibataires ou sans enfants puissent être également prises en considération (Belghiti-Mahut, S.,2015). Ce changement de conceptualisation permet de retenir les activités non-familiales comme les loisirs, les engagements associatifs sportifs ou amicaux qui peuvent être très importants pour certains individus et exiger de leur part une implication conséquente. Le temps privé, est tout ce qui est strictement intime, personnel et qui n'est pas ouvert à tout public (Méda, D.,2010).

1) NTIC et Conciliation vie privée et vie professionnelle

La conciliation vie privée - vie professionnelle fait référence à l'ensemble des mesures visant à rendre compatibles les sphères privée et professionnelle. Ces mesures, qu'elles soient formelles ou informelles, « *visent à réduire ce 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).

En examinant l'évolution de la frontière entre la vie privée et la vie professionnelle, il est apparu que les nouvelles technologies jouent un rôle significatif dans l'augmentation de la porosité 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 entraîne les travailleurs, en particulier les cadres, à adopter des « *comportements de connexion permanente* » pour gérer leur charge de travail. Cela crée des difficultés pour concilier vie privée et vie professionnelle (Felio, 2014).

Par ailleurs, d'un côté les recherches de Genin (2015) soulignent que l'utilisation des nouvelles technologies peut parfois être dysfonctionnelle, entraînant une intrusion accrue du domaine professionnel dans la vie privée. Cela met en évidence l'importance de trouver un équilibre entre l'utilisation des technologies et la préservation de la vie privée. D'ailleurs, il explique en détail que l'utilisation des technologies mobiles et le recours au travail à domicile ont des effets ambigus et contrastés. Cet usage peut être fonctionnel ou dysfonctionnel. D'une part, si l'usage est fonctionnel, il permet aux utilisateurs d'avoir plus de liberté dans l'organisation et l'exécution de leur travail. D'autre part, si cet usage est dysfonctionnel, il est perçu comme un « *envahissement excessif du travail dans la vie personnelle* » (Genin, 2015).

D'autre part, selon Kalika et al., (2005), « *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).

Par conséquent, la conciliation entre vie privée et vie professionnelle est un enjeu crucial pour une société plus équitable et performante. Elle nécessite l'implication de tous les acteurs, des pouvoirs publics aux entreprises, en passant par les individus eux-mêmes. Ensuite, l'évolution et l'utilisation des nouvelles technologies de l'information et de la communication peuvent avoir des effets positifs ou négatifs sur la conciliation vie privée - vie professionnelle.

B) NOUVELLES TECHNOLOGIES DE L'INFORMATION ET DE LA COMMUNICATION (NTIC) ET HYPERCONNECTIVITE OU SURCONNEXION : FRONTIÈRE ET CONFLIT ENTRE TEMPS PRIVÉ ET TEMPS PROFESSIONNEL

1) Etat de l'art dans la conception et réalisation : que dit la littérature ?

Plus que de simples objets techniques, les NTIC sont des objets communicationnels, et même « transitionnels », objets de stratégies et d'enjeux au quotidien dans la vie sociétale en générale. Ces technologies, de plus en plus nomades, questionnent les rapports, relations et gestion du temps dans ses fondements. En réalité, le phénomène d'hyper-connectivité (ou « connectivité continue ») installe entre les individus au travail et aussi une fois chez eux un continuum communicationnel qui engendre une intensification de la communication en pérennité, en particulier via la communication écrite électronique. Par conséquence, Les personnes salariées utilisent de plus en plus les NTIC à leur disposition pour mettre en place un régime de travail souple afin d'assurer un équilibre travail-vie personnelle plus satisfaisant (International Labour Office et Eurofound, *Working anytime, anywhere: The effects on the world of work*, Luxembourg, Publications Office of the European Union, 2017, p. 28).

La question de la durée du travail fut périodiquement au cœur de l'activité législative de l'OIT, pour n'en recenser que certaines, mentionnons : *la Convention no 4 sur le travail de nuit des femmes*, 28 novembre 1919, 1^{re} session de la Conférence internationale du travail, OIT, Washington (entrée en vigueur: 13 juin 1921), *la Convention no 6 sur le travail de nuit des enfants*, 28 novembre 1919, 1^{re} session de la Conférence internationale du travail, OIT, Washington (entrée en vigueur: 13 juin 1921), *la Convention no 14 sur le repos hebdomadaire dans les industries*, 17 novembre 1921, 3^e session de la Conférence internationale du travail, OIT, Genève (entrée en vigueur: 19 juin 1923) et *la Convention no 47 des quarante heures*, 22 juin 1935, 19^e session de la Conférence internationale du travail, OIT, Genève (entrée en vigueur: 23 juin 1957). Toutefois, bien que ce soit à l'Acte des manufactures (Acte pour protéger la vie et la santé des personnes employées dans les manufactures, chap. 32, 1885), adopté en 1885, qu'on doit d'abord mais surtout l'ancêtre de la Loi sur la santé et la sécurité du travail ((ci-après la LSST). Elle fut également par ailleurs très rapidement envisagée par le pouvoir législatif belge. Ces normes étaient perçues comme nécessaires pour encadrer les heures pendant lesquelles les activités d'un travailleur ou d'une travailleuse n'étaient pas

soumises au contrôle de l'employeur («Contesting time : International comparisons of employee control of working time », *Industrial & Labor Relations Review*, vol. 57, no 3, 2004, p. 331-349). Ceci dans le but de recherche absolu d'un état d'équilibre entre les deux sphères professionnelle et privée pour ainsi dire mettre le bien être du travailleur ou de la travailleuse en première plan ; puisque rappelons-nous un travailleur heureux et en bonne santé est un travailleur productif.

Cette recherche d'équilibre comprenait la protection des travailleurs et des travailleuses contre les heures de travail excessives et le maintien de leur besoin de repos et de rétablissement, ainsi que le temps pour s'acquitter de leurs responsabilités personnelles (J.-F. Paulin, « *Les temps soustraits au pouvoir* », *Semaine sociale Lamy Supplément*, vol. 1340, 2008, p. 55). Sur ce fait, Alain Supiot déclare dans son ouvrage : Il n'en demeure pas moins que cette frontière, en apparence hermétique devenir du droit de l'emploi en Europe, Paris, Flammarion, 1999, p. 107-120). Par ailleurs, il se dégage donc que différents facteurs peuvent expliquer cette dure réalité, notamment le développement et accessibilité accrues des technologies de l'information et des communications (Conseil de la radiodiffusion et des télécommunications canadiennes (CRTC), *Rapport de surveillance des communications 2018 – Secteur des services mobiles de détail*, Ottawa, CRTC, 2018, [disponible en ligne], (consulté le 28 mai 2020). Les appareils mobiles, le courriel instantané, la messagerie électronique et différentes autres applications de communication qui restent pour autant des outils qui permettent désormais aux employés d'effectuer leur travail au-delà des heures normales de travail et voir même au-dessus des heures supplémentaires délayées ou à l'extérieur du lieu de travail habituel. Par ailleurs dans l'éventualité que pour la plupart des cas, ce sont les employeurs qui fournissent à leurs employés des outils et appareils mobiles pour le compte de l'organisation, dans d'autres, ses employés par eux-mêmes utilisent leurs appareils personnels voir privés à des fins professionnelles dans les locaux du travail ou non ; pendant et/ou en dehors des horaires de travail.

Par ailleurs, En droit du travail, la référence au temps de travail permet «de borner l'emprise patronale sur la vie du salarié (A. Supiot, *Au-delà de l'emploi*, p. 96). L'obligation de disponibilité découle du lien de subordination entre un employeur et une personne salariée ; elle s'établit en conjuguant la vie privée de la personne salariée et son activité professionnelle effectuée pour le compte de l'employeur (F. Morin, *Fragments sur l'essentiel du droit de l'emploi*, Montréal, Wilson & Lafleur, 2007, p. E-6). Comme le mentionne l'auteur Fernand Morin, l'obligation de disponibilité est relative, car elle varie en fonction de la nature du travail

et implique que la personne salariée soit en état de fournir la prestation de travail convenue (Ibid., p. E-7).

Le droit du travail établissant des normes d'ordre public notamment en matière de durée du travail permet-il, pour la Belgique, de limiter le brouillage des temps sociaux généré par l'hyperconnectivité ? C'est de cette question qu'il sera question dans la prochaine section.

2) Hyperconnectivité ou surconnexion et Droit à la déconnexion

L'avènement et le développement de l'utilisation en permanence des nouvelles technologies de l'information et de la communication les rendent incontournables. Elles inondent les organisations, permettant notamment aux membres d'être continuellement connectés aux outils mis à disposition au travers de ces NTIC (Dalloz, 2009, cité dans Prost et Zouinar, 2015). Depuis l'introduction des canaux de communication numériques, les cadres ont vu leur activité de travail et leur qualité de vie être fortement modifiées. Ils ont dû s'adapter et sont aujourd'hui connectés de manière presque permanente (Felio, 2011).

En effet, la notion d'hyperconnexion est définie comme un « usage massif et intensif des technologies de communication » (Carayol et al., 2016 cités dans Hassani, 2019, p. 95). Elle « *se caractérise également par l'intensification, la densification et le taux d'équipement en NTIC* (Felio 2013), *mais aussi par des activités multitâches et fragmentées* (Soubiale 2016) *pouvant engendrer des risques psychosociaux* » (Hassani, 2019, p. 95).

Le fait d'être branché de façon quasi permanente aux terminaux de communication mobile définit le concept d'hyperconnectivité, énonce l'auteur Jean-Emmanuel Ray lorsqu'il parle d'ailleurs de « pathologie de l'hyperconnexion » (V. Carayol, « *Introduction* » dans V. Carayol et collab, 2016), La laisse électronique : les cadres débordés par les TIC, Pessac, Maison des sciences de l'homme d'Aquitaine, 2016, p. 9, à la p. 10. L'auteur Jean-Emmanuel Ray utilise aussi ce terme, parlant même de « *pathologie de l'hyperconnexion* » : J.-E. Ray, « *Grande accélération et droit à la déconnexion* », Droit social, vol. 11, 2016, p. 912-920). L'usage intensif des outils numériques suscite dès lors beaucoup de craintes quant aux conséquences néfastes de l'hyperconnexion sur la santé et la vie quotidienne (Prost et Zouinar, 2015).

L'hyperconnectivité engendrerait dans son sillage un phénomène d'hypervigilance, les personnes veillant à ce que les conditions techniques préalables à une connectivité constante soient remplies dans l'exemple de garder son téléphone cellulaire en fonction, suffisamment chargé et à portée de main (J. Mattern, R. Haines et S. Schellhammer, Predicting Constant Connectivity via one's Smartphone – the Role of Work Ethic, Expectations and Emotional

Reward, Antecedents of Constant Connectivity, Munich, Fortieth International Conference on Information Systems, 2019, p. 1-9, à la p. 3). Ainsi qu’une forme de télépression dans son ensemble (M. J. Grawitch et collab., « Self-imposed pressure or organizational norms? Further examination of the construct of workplace telepressure », *Stress and Health*, vol. 34, 2018, p. 306-319), qui désigne le fait d’être constamment à l’affût afin de répondre sans délai aux communications virtuelles (L. K. Barber et A. M. Santuzzi, « Please respond ASAP », op. cit., p. 172). De ce fait il paraît évident que les TIC sont susceptibles d’accentuer le brouillage entre les temps sociaux, et ce, de deux principales manières. D’une part, les TIC peuvent accroître la durée effective du travail, les personnes salariées se voyant dans l’obligation, implicite ou explicite, de travailler au-delà de leurs heures habituelles ou normales de travail. D’autre part, les NTIC facilitent la mise en place de périodes de « disponibilité » pendant lesquelles les personnes salariées ont l’obligation d’être facilement joignables (G. Vallée et D. Gesualdi-Fecteau, « *Le travail à la demande et l’obligation de disponibilité des personnes salariées* », 2010) Cette hyperconnectivité à des fins professionnelles en dehors des heures de travail a été associée à un plus faible rétablissement des employés et à une ingérence accrue du travail dans leur vie personnelle, à des niveaux supérieurs d’épuisement professionnel et à divers problèmes de santé de plus en plus nombreux (G. H. Fenner et R. W. Renn, « Technology-assisted supplemental work and work-to family conflict: The role of instrumentality beliefs, organizational expectations and time management », *Human Relations*, vol. 63, no 1, 2010, p. 63-82).

Cependant, avec cette tension dans le contexte d’hyperconnectivité professionnelle entre qualité de vie au travail bien être et sécurité du travailleur, alignement et séparation tant dans la conciliation et la régulation du temps et espace au travail apparaît pour la première fois en France (1er janvier 2017, avec la loi n°2016-1088 du 08 août 2016). Ce droit qui donne au travailleur et travailleuse hyperconnectés cette possibilité d’ajuster et rectifier le tir pour préserver leur bien être notamment vu sous le nom de « *Loi Travail* » et son “droit à la déconnexion” qui par ailleurs va aussi vite se propager et se développer dans différents autres Etats. En ce sens de nombreuses études mentionnent que la « *techno-dépendance* » découle d’une utilisation intense des technologies mobiles. Celle-ci peut réellement impacter la santé (Popma, 2013). Ainsi, depuis le 1er janvier 2017, les partenaires sociaux doivent négocier les modalités du plein exercice par la personne salariée de son droit à la déconnexion et la mise en place par l’entreprise de dispositifs de régulation de l’utilisation des outils numériques, en vue

d'assurer le respect des temps de repos et de congé ainsi que de la vie personnelle et familiale¹. Cependant, certaines lacunes à cette loi n'ont pas échappé à la critique : en effet le législateur n'apporte aucune définition en ce qui concerne le droit à la déconnexion et ne prévoit aucune sanction spécifique à l'égard de l'employeur qui n'aurait pas ouvert de négociations sur le droit à la déconnexion ou qui n'aurait pas édicté de charte (P. Thiébart, 2017). Analysée de plus près, nous serions dans le règne de la « *soft law* », le législateur ouvre en effet le débat sur le droit à la déconnexion mais s'immisce dans la gestion de l'entreprise (P. Thiébart, 2017, p.9). Par ailleurs, il est convenu depuis ce 1er janvier, que les organisations de minimum 50 travailleurs doivent ouvrir des discussions et négociations sur le droit à la déconnexion et engager des dispositifs de régulation de l'usage des outils numériques et ce, afin de préserver le respect des temps de repos et de congé ainsi que l'équilibre et la conciliation entre vie privée et professionnelle.

D'un autre côté, ces discussions doivent avoir lieu au niveau de l'entreprise-même, ce qui a été salué et considéré comme un point fort de cette loi par la critique car chaque entreprise a sa réalité et est de ce fait différente des autres (P. Thiébart, 2017). De plus, si ce droit à la déconnexion doit théoriquement être négocié, le défaut de parvenir à une entente sur cette question aura pour effet de transférer à l'employeur la prérogative de déterminer la nature et la portée de ce droit² (J.-E. Ray, « *Grande accélération et droit à la déconnexion* », p. 917. Voir également : L. Gratton, « *Révolution numérique et négociation collective* », Droit social, vol. 12, 2016, p. 1050-1059).

En outre, d'une part en France par exemple, les critiques vont dans le sens que la loi française était déjà suffisante et qu'il faudrait plutôt trouver des réponses dans des changements de l'organisation de l'entreprise et son type de management (Le Figaro.fr, 2016). En Belgique, les opinions divergent quant au débat sur la création d'un droit à la déconnexion. Si nous analysons notre législation du travail actuelle, nous constatons que celle – ci prévoit déjà certains garde-fous (N. Boonen, 2017). Cependant, une proposition de loi a été déposée récemment. Catherine Fonck, députée fédérale et cheffe de groupe, a déposé une proposition de loi sur le droit à la déconnexion³. Elle a été déposée à la Chambre des représentants de Belgique le 1er décembre

¹ Art. L2242-17 Code du travail français (ci-après C. trav.)

² L.-L. Fontaine, « Réforme du droit du travail français : une vraie déconnexion? », Le Devoir, 7 janvier 2017, [En ligne], (consulté le 29 mars 2019).

³ Proposition de loi CDH modifiant la loi du 4 août 1996 relative au bien-être des travailleurs lors de leur travail et le Code pénal social, visant à créer un droit à la déconnexion

2016. Par cette présente proposition de loi, on peut retrouver une proposition d'une définition claire du e droit à la déconnexion comme « *le droit de ne pas répondre à ses courriels ou messages professionnels hors du temps de travail* »⁴ et éventuellement dans cette perspective un objectif assez précis notamment étant d'améliorer l'équilibre entre la vie privée et la vie professionnelle⁵. Et Comme en France, c'est au sein de chaque entreprise que le dialogue et négociation doivent être mis en place, chaque entreprise possédant ses propres réalités. Par ailleurs, en cas de non-respect de cette réglementation relative au droit à la déconnexion une sanction sera prévue⁶. Et ce, contrairement à ce que prévoit la France (P. Thiébart, 2017, p.10). En revanche en France aucune définition n'est prévue. D'autre part, dans la généralité de l'étranger et en particulier des pays anglo-saxons, ce nouveau droit soulève des questions, voire une certaine incrédulité lorsque ce ne sont pas tout simplement des sarcasmes. En effet, aux Etats-Unis, on considère que les Français ont réussi ce tour de force d'instaurer un droit de ne plus travailler ou pour être plus cru, un droit à la paresse (P. Thiébart, 2017).

Remarquons que dans cette panoplie de texte réglementaire, l'existence des mesures comprenant avant tout, les règles de base concernant le temps de travail. La durée de travail est le temps durant lequel le personnel est à la disposition de l'employeur (W. van Eeckhoutte, 2017). Le principe est contenu dans l'article 19, al.2 de la loi du 16 mars 1971 sur le travail⁷. Précisons que l'employé ne pourra pas être considéré comme étant à la disposition de son l'employeurs pendant des périodes et horaires qui sont prestées en dehors de son régime de travail⁸. Alors répondre aux appels de travail ou aux e-mails pendant qu'on est en vacances ou en virée avec sa famille en dehors de son régime de travail ne s'aurait plus être considéré comme un temps de travail et donc les heures prestées en surplus doivent être compensées. De plus, nous disposons de la directive européenne 2003/ 88⁹ et aussi d'une nouvelle loi du 5 mars 2017 sur le travail faisable et maniable¹⁰ qui transpose cette directive (Lamrani Zouki, Fatima Zohra, 2017). Notons que la moyenne de référence reste de 38 heures par semaine mais les

⁴ Proposition de loi CDH modifiant la loi du 4 août 1996 relative au bien-être des travailleurs lors de leur travail et le Code pénal social, visant à créer un droit à la déconnexion

⁵ Proposition de loi CDH

⁶ Développement n° 6 de la proposition de loi CDH

⁷ 3 Loi du 16 mars 1971 sur le travail

⁸ Cass., 16 mars 1992, Chron. D.S., 1992, 299

⁹ Directive 2003/88/CE du Parlement européen et du Conseil du 4.11.2003 concernant certains aspects de l'aménagement du temps de travail.

¹⁰ Loi du 5 mars 2017 concernant le travail faisable et maniable, M.B., 15.03.2017

travailleurs pourront accomplir quotidiennement jusqu'à 9 heures et 45 heures hebdomadaires, ce sont des plafonds à ne pas dépasser (M. Martin, 2017).

Vu que nous avons réussi à contextualiser la problématique de la conciliation vie privée - vie professionnelle, que nous avons pu définir 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).

3) Les effets du conflit Vie Privée et vie Professionnelle pour 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) mentionne également des effets négatifs tels que l'augmentation du stress et le risque de maladies.

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

Premièrement, dans la catégorie des impacts sur la santé, les auteurs soulignent le stress ressenti par les individus, qui proviendrait notamment de l'impression de toujours manquer de temps lorsqu'ils essaient de concilier leurs différents rôles. Un autre impact relevé est 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, plus le conflit entre la vie privée et la vie professionnelle des individus est grand, plus leur insatisfaction face à leur vie sera élevée. Un mauvais équilibre peut avoir des conséquences graves sur la santé mentale, telles que l'épuisement, la fatigue, l'anxiété, les troubles de l'humeur, la dépendance à l'alcool ou aux drogues, et même la dépression. La santé physique peut également en souffrir, avec des troubles gastriques, des problèmes cardiovasculaires, des migraines et des allergies. Un autre impact à mentionner est l'obésité. En effet, les individus n'ont généralement pas le temps de faire les courses ni de préparer leurs repas. (Pris comme citée dans Jouan, 2017). 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).

Deuxièmement, 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 énumèrent plusieurs conséquences : « *diminution de la socialisation, faible satisfaction de la vie conjugale, perte de la transmission des valeurs* » (St-Amour et al., 2005, p. 4).

Troisièmement, un conflit entre le travail et la famille impacte négativement la vie professionnelle des individus. Comme mentionné précédemment, l'insatisfaction générale au travail tend à augmenter dès qu'un conflit entre les différents rôles à assumer se fait ressentir. Cette insatisfaction entraîne d'autres conséquences, telles que l'augmentation de l'absentéisme, la diminution de l'épanouissement au travail, la baisse du rendement professionnel, une volonté accrue de quitter son emploi, et une baisse de motivation des employés. (Lockwood, 2003; St-Amour et al., 2005; Grodent et Tremblay, 2013; Genin, 2014; Genin, 2015)

4) Les effets du conflit Vie Privée et vie Professionnelle pour les Organisations

S'agissant des organisations, les auteurs soulignent que le conflit peut entraîner de l'absentéisme, une baisse de productivité, une diminution de l'engagement envers le travail et l'entreprise, une plus grande volonté de quitter l'entreprise, une baisse de la satisfaction au travail, une diminution de la qualité du rendement, un manque de ponctualité, une baisse de motivation au travail, ainsi qu'une augmentation des accidents de travail et des maladies professionnelles (Lockwood, 2003; St-Amour et al., 2005; Grodent et Tremblay, 2013; Genin, 2014; Chrétien et Létourneau, 2010; Closon, 2007).

La diminution de la satisfaction des employés vis-à-vis de leur travail est un effet du conflit entre vie privée et vie professionnelle, comme le confirme une étude réalisée par Duxbury et Higgins en 1998. En effet, cette dernière « *soulève une différence significative du degré*

de satisfaction au travail entre ces deux groupes : ceux vivant un conflit vie privée – vie professionnelle et ceux n'en vivant pas ». Seulement 27% des employés vivant un conflit travail-famille important se disent satisfaits de leur travail, alors que ce taux grimpe à 80% pour les employés qui ne vivent pas de conflit entre vie privée et vie professionnelle. » (P. 20) (1998, cité dans St-Amour et al., 2005). Il est donc essentiel pour les organisations de favoriser une conciliation vie privée-vie professionnelle pour leurs travailleurs. En effet, l'insatisfaction professionnelle peut entraîner une augmentation de l'absentéisme, une rotation accrue des employés et des problèmes de santé chez les travailleurs. Cela peut se traduire par des coûts supplémentaires pour l'entreprise, notamment en termes de santé. (St-Amour et al., 2005).

Les organisations peuvent également être négativement impactées par un tel conflit, car il peut augmenter la volonté des travailleurs de quitter l'entreprise. En effet, l'étude de Duxbury 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).

Pour conclure, en encourageant un meilleur équilibre entre vie privée et vie professionnelle et en prenant des mesures concrètes pour favoriser la conciliation vie professionnelle-vie personnelle, les entreprises peuvent non seulement réduire les coûts liés à l'absentéisme, à la rotation du personnel et aux problèmes de santé des travailleurs, mais aussi améliorer la productivité, le climat de travail, l'image de l'entreprise et la satisfaction des employés. Mais éventuellement elles peuvent investir dans le bien-être de leurs employés et dans leur propre succès à long terme.

CHAPITRE II) CONSEQUENCES DE L'HYPERCONNEXION DANS L'USAGE INTENSIF DES NTIC

1 RISQUES PSYCHOSOCIAUX DIVERS AU TRAVAIL

La notion de risques psychosociaux au travail renvoi à des facteurs liés à l'organisation du travail, aux conditions de travail et aux relations sociales au sein de l'entreprise. Ces risques peuvent avoir des conséquences néfastes sur la santé des individus et le bon fonctionnement de l'organisation. La question qui se posera ici sera de savoir si les nouvelles technologies de l'informations et de la communication (NTIC) constituent-elles systématiquement des facteurs de risques au travail ? quel est l'impact de ses NTIC sur les conditions de travail. De ce fait, Deux points de vue s'opposent concernant l'impact des NTIC sur les conditions de travail. La première vision est celle de la « *neutralité technologique* » qui déresponsabilise ces médias de communication dans leur impact sur la santé et le bien-être du travailleur, en mettant en cause l'organisation du travail et son management. Le deuxième point de vue estime qu'il existe des risques psychosociaux qui résultent directement de l'usage des NTIC. Cependant B., Munezero, (2015) explique par-là que les NTIC ne constitueront pas systématiquement des facteurs de risque.

1) Urgence régulière et permanente

Un contact constant maintient les employés en état d'alerte constante et empêche la relaxation et le soulagement du stress nécessaires pour éviter l'épuisement professionnel. À long terme, un stress constant sur le système de réponse au stress peut avoir des conséquences physiologiques négatives. Donc inévitablement la connexion permanente au travail, rendue

possible par les technologies numériques, représente un risque important pour la santé mentale et physique des travailleurs. En outre, face aux attentes de l'entreprise et de la culture d'entreprise en elle-même, où l'idée la plus valorisante voire la plus attendue reste que chaque courriel exige une réponse immédiate. Ce qui apparaît aujourd'hui comme un phénomène courant dans le monde professionnel, cultivant dans l'esprit du travailleur que chaque e-mail exige une réponse dans l'immédiat voir dans l'urgence. Par ailleurs, c'est la peur de manquer quelque chose qui pousse le travailleur à devoir tout consulter. (P. Thiébart, 2017, p. 4)

Outre, L'urgence en tant que processus d'affaires ou procédé de travail peut être un puissant moteur pour certains professionnels, démontrant l'engagement et la réactivité. Ses nouvelles technologies de l'informations et de la communications (NTIC) réalisent cette dynamique en veillant à ce que les employés se sentent omniprésents et connectés à tout moment, leur offrant ainsi une illusion d'ubiquité. En effet, dans ce cadre de l'impact de la perception de la perception du temps et de l'urgence ressentie, le temps subjectif semble altéré, ce qui a pour conséquence que l'urgence devient une vraie « *construction mentale* » : par le biais de la connexion permanente rendue possible par les NTIC, les collaborateurs tentent d'être réactifs, à tout moment et à tout endroit. (C. Felio, 2011, p. 3).

2) Disponibilité permanente et continue

L'utilisation des nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC) a fondamentalement changé notre façon de travailler, en offrant une accessibilité et une connectivité sans précédent. Cependant, il y a quelques éléments à prendre en compte lorsqu'il s'agit du bien-être des employés et de l'équilibre travail-vie personnelle. De plus, Une connectivité excessive due aux nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC) peut avoir un impact sur les relations professionnelles et le bien-être des travailleurs. Le collaborateur ne dispose plus de moment de répit et les effets néfastes sur son bien-être au travail sont indéniables : on observera alors un allongement du temps de travail, une dépendance au bon fonctionnement des NTIC par des attitudes de consultation compulsive, du burn-out ou encore une atteinte à l'harmonie entre vie privée et professionnelle (C. Felio, 2011).

Toutefois, La disponibilité constante génère une pression temporelle. Cette accélération du temps entraîne notamment une perte de priorités et une dispersion mentale (C. Felio, 2011). Les exigences actuelles du monde professionnel, qui requièrent une disponibilité permanente,

peuvent menacer l'équilibre entre les divers aspects de la vie. Cet équilibre précaire peut nuire aux relations sociales et affectives, généralement à cause du manque de compréhension des personnes proches telles que les amis, le conjoint ou les enfants, qui peuvent ressentir un sentiment d'abandon. Tout cela conduit les employés dans des états de frustration et d'insatisfaction (B. Munezero, 2015).

3) Augmentation du rythme de travail

L'instantanéité des communications électroniques contribue à une accélération générale. Avec l'intensification du rythme de travail, les partenaires d'affaires s'attendent à recevoir une réponse dans les heures qui suivent leur demande. La rapidité est fréquemment interprétée comme un signe de productivité dans notre société. Cette attente de réactivité immédiate exerce une pression constante sur les employés. La vérification constante des e-mails peut en effet devenir un comportement addictif pour certains employés. La facilité d'accès aux e-mails via divers appareils et le flux constant de notifications peuvent créer un sentiment d'urgence et de compulsion à vérifier les nouveaux messages, même lorsqu'il n'y a pas vraiment besoin de le faire. En effet, il est possible d'observer des comportements addictifs, certains collaborateurs en arrivant à vérifier leur messagerie électronique toutes les cinq minutes. De plus, chez certains collaborateurs, « *le besoin de se sentir utiles, voire d'exister, peut se traduire par une surréaction face aux messages* » (E. Becuwe, 2016). Ce qui met en évidence un aspect psychologique significatif de l'interaction avec les outils numériques.

Dans notre temps actuel, l'emprise de l'email dans l'univers professionnel a radicalement changé le rythme de travail des employés. Les demandes internes et externes par email imposent une réactivité instantanée, dictée par différentes sources telles que la hiérarchie, les collègues, ou même par les employés eux-mêmes. Cet exposé offre une analyse approfondie de ce phénomène, s'appuyant sur les observations de R. Chevallet en 2012.

L'intégration des nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC) a radicalement changé le rythme de travail au sein de nombreuses entreprises. D'après B. Munezero (2015), cette mutation peut découler principalement de deux tendances : la volonté des organisations d'augmenter le rythme de travail grâce aux NTIC, et l'usage intensif des NTIC par les employés. Il arrive que ce soit l'association de ces deux éléments qui mène à un allongement des heures de travail. Cela met en évidence de manière pertinente l'interaction complexe entre le déploiement des nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC) et l'accélération du rythme de travail. Il est essentiel de comprendre

que ce phénomène n'est pas unilatéral, mais plutôt une interaction dynamique entre les facteurs technologiques et les comportements humains.

4) Surcharge informationnelle (Infobésité)

Les nouvelles technologies de l'information et de la communication, notamment les e-mails, ont significativement accru le volume et la variété des informations partagées, ce qui a mené à une augmentation de la charge de travail et à une surcharge d'informations. En effet, ces nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC) ont grandement accru le volume et la variété des informations partagées dans les milieux professionnels. L'usage fréquent des courriels pour diverses communications en est un exemple frappant. D'après C. Felio (2011), cette tendance a augmenté la charge de travail. B. Munezero (2015) considère la messagerie électronique comme le facteur principal de cette surcharge d'informations. Ces soulignent avec précision l'augmentation significative du volume et de la diversité de l'information due aux NTIC, en particulier au courrier électronique, et son impact sur la charge de travail.

L'infobésité, ou surcharge d'informations, constitue un défi grandissant dans le milieu professionnel actuel. Les employés, débordés par le volume de courriels reçus, se plaignent souvent et peinent à gérer cet afflux constant d'informations. Cette situation s'aggrave particulièrement après une absence, telle qu'un retour de vacances, où le nombre de courriels non lus peut paraître accablant (C. Felio, 2015). En outre, l'infobésité, aggravée par un excès de courriels, représente une source de frustration pour de nombreux employés qui se sentent souvent accablés et surchargés. Ceci illustre précisément l'inquiétude croissante des employés concernant la surcharge de courriels et son effet sur leur productivité et leur bien-être. Un volume important de courriels, associé à l'expectative de réponses rapides, peut engendrer un sentiment d'oppression, de stress et parfois même d'abandon des tâches. Par ailleurs, La gestion de l'excès de courriels requiert des stratégies tant organisationnelles qu'individuelles afin de diminuer le nombre de messages, de hiérarchiser les informations cruciales et d'assurer aux employés un équilibre équilibré entre leur vie professionnelle et personnelle.

Outre, l'excès d'informations, ou "infobésité", constitue une source majeure de stress dans l'environnement professionnel actuel. Ce phénomène, souvent appelé technostress, correspond au stress engendré par l'usage intensif des nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC). D'après C. Felio (2011), le technostress peut entraîner de multiples

conséquences négatives pour les employés, telles que des dysfonctionnements, une diminution de l'efficacité professionnelle, un affaiblissement de la créativité, et une moindre satisfaction au travail. Il peut aussi provoquer des sentiments de culpabilité, d'incompétence ou de découragement. Donc, le technostress, surtout quand il est aggravé par un excès d'informations, peut sérieusement nuire au bien-être, à la productivité et à la satisfaction au travail des employés.

L'excès d'informations lié aux outils numériques représente un risque psychosocial important pour les travailleurs. Ceux-ci sont en effet constamment sollicités pour traiter, analyser et organiser un flot incessant de données. Cindy Felio, psychologue du travail et co-auteure du livre « *La laisse électronique : les cadres débordés par les NTIC* », ¹¹ met en lumière la gravité de cette situation. D'après ses études, un cadre est interrompu toutes les six minutes dans le cadre de son travail, ce qui démontre l'impact considérable de l'infobésité sur le bien-être et la productivité des salariés (C. Alvarez, 2016). Cependant, la surcharge d'informations combinée à des interruptions constantes représente un risque psychosocial significatif pour les travailleurs, affectant négativement leur concentration, leur niveau de stress et leur santé mentale en général. Un flot incessant d'informations et de distractions peut nuire aux processus cognitifs, réduire la productivité et engendrer divers problèmes psychologiques.

En fin de compte, la sensation d'infobésité, associée à un sentiment d'urgence, peut entraîner un investissement temporel excessif, de l'anxiété, du stress, une diminution de la productivité au travail, ainsi que des troubles de la concentration, de la mémoire, de l'attention et de la capacité décisionnelle (B. Munezero, 2015). Effectivement, l'accumulation d'informations et le sentiment d'urgence constituent un risque psychosocial majeur pour les employés, engendrant divers effets néfastes tels qu'un engagement temporel excessif, de l'anxiété, du stress, une baisse de la productivité et des troubles cognitifs. Il est crucial que les entreprises déploient des stratégies pour réduire ces impacts et favoriser un milieu de travail sain et efficace.

B) CONSEQUENCES PSYCHOSOCIALES SUR LE BIEN-ETRE INDIVIDUEL

¹¹« La laisse électronique : les cadres débordés par les NTIC », de V., Carayol, N., Soubiale, C., Felio et Boudoukhane-Lima, F. aux Editions Maisons de l'Homme d'Aquitaine, 2016, 145 pages.

Dans cette section de notre travail, nous nous intéresserons aux répercussions psychosociales des conséquences de la surconnexion professionnelle sur le bien être individuel, et la perception des travailleurs concernant l'utilisation intensif des nouvelles technologies de l'informations et de la communication (NTIC) et leur santé mentale. Nous essayerons éventuellement de comprendre comment chaque conséquence est perçu par les travailleurs et enfin nous identifierons quelles sont les stratégies à mettre en place pour limiter ou freiner leurs effets.

1) Technostress

Le stress technologique, également appelé ergostressie ou technostress, est un phénomène croissant dans le monde professionnel. Ce type de stress résulte d'une utilisation excessive des nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC) et survient lorsque les demandes technologiques dépassent la capacité d'adaptation de l'individu. Le technostress peut s'ajouter à d'autres formes de stress, amplifiant ainsi son effet néfaste sur les individus et les organisations. (Wikipédia (2017), Stress technologique). Cette fatigue numérique, est une préoccupation grandissante dans le monde du travail actuel. Il se manifeste quand les demandes liées à l'usage de la technologie excèdent la capacité de gestion de l'individu, provoquant divers effets négatifs sur le plan physique, psychologique et comportemental.

Le technostress, concept introduit par Craig Brod en 1984, est défini comme « une maladie moderne découlant de l'incapacité à gérer de manière saine les nouvelles technologies de l'information » (C. Brod, 1984, p.16). Trente-trois ans plus tard, on peut raisonnablement supposer que le coût humain s'est accru. Plus récemment, le technostress a été identifié comme un risque sérieux pour les travailleurs, pouvant menacer la stabilité des entreprises (S. Lindner 2016). La mise en lumière par Lindner en 2016 comme "risques sérieux" pour les travailleurs souligne qu'ils peuvent conduire à des problèmes de santé mentale comme l'anxiété, la dépression et le burn-out, ainsi qu'à des troubles physiques tels que les affections musculosquelettiques et les troubles du sommeil. Le technostress, est devenu un phénomène plus complexe et plus répandu avec l'évolution des NTIC. Les coûts humains et organisationnels associés au technostress ont augmenté, soulignant la nécessité pour les entreprises de reconnaître ce risque et de mettre en œuvre des stratégies efficaces pour le gérer. En adoptant une approche proactive, les organisations peuvent protéger le bien-être de leurs employés et assurer leur propre stabilité à long terme. L'application de stratégies de gestion du technostress efficaces peut s'avérer extrêmement avantageuse pour les employés et les

organisations. En ciblant les causes fondamentales du technostress et en offrant des mécanismes de soutien, les entreprises peuvent promouvoir un milieu de travail plus sain, plus productif et plus pérenne.

Les nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC) peuvent parfois créer une illusion de productivité, notamment par le passage fréquent d'une tâche à une autre, souvent stimulé par la vérification constante des emails. Cela peut réduire la qualité réelle du travail accompli, contribuant à un environnement de travail stressant où les employés se sentent perpétuellement "sur le qui-vive" ou "en alerte". Ce stress chronique peut, par conséquent, conduire à des problèmes de santé mentale et physique. Le travailleur peut croire qu'il a bien travaillé parce qu'il a géré plusieurs courriels et alterné entre différentes tâches durant sa journée. Cependant, cela ne garantit pas l'efficacité ; au contraire, cela peut engendrer du stress et un malaise professionnel, amenant certains à perdre le sens de leur travail. (C. Alvarez, 2016). Pourtant, l'inefficacité dans la gestion des e-mails et le multitâche sont souvent présentés comme des boosters de productivité. Toutefois, ils peuvent réellement entraîner une spirale négative, diminuant l'efficacité, augmentant le stress et altérant le bien-être. En adoptant des méthodes de travail plus intentionnelles, qui encouragent la concentration, le travail en profondeur et la déconnexion, les entreprises peuvent soutenir leurs employés dans la redécouverte du sens de leur travail, l'amélioration de leur bien-être et l'atteinte d'une productivité véritable.

2) Dissociation entre vie privée et vie professionnelle

Les nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC) offrent aux travailleurs la possibilité de travailler depuis n'importe quel lieu et à tout moment. Cette grande flexibilité présente des avantages, mais elle pose également des défis en estompant les limites entre vie professionnelle et vie privée. Cette flexibilité peut mener à une intrusion constante du travail dans la sphère privée et familiale, nuisant ainsi au bien-être personnel et aux relations interpersonnelles. La psychologue du travail, Cindy Felio, aborde deux concepts clés : le travail en débordement et le travail en mobilité. Le travail en débordement correspond à l'exécution informelle de tâches professionnelles hors du cadre spatio-temporel officiel de l'entreprise (soirs, week-ends, vacances), tandis que le travail en mobilité se réfère aux situations où l'employé utilise les périodes considérées comme inactives pour des activités professionnelles (pendant les trajets, séjours à l'hôtel, etc.). (C. Felio, 2014, p. 239). Les recherches de Cindy

Felio sur le surmenage professionnel et la mobilité du travail fournissent un éclairage pertinent sur les réalités du monde du travail moderne, modelé par la présence constante des nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC). Elles mettent en lumière les défis actuels associés à l'utilisation de ces NTIC dans le milieu professionnel. Bien que ces technologies puissent augmenter l'efficacité et la flexibilité, elles présentent également des risques significatifs pour la santé mentale des employés.

Le principal argument contre l'hyperconnexion est le bouleversement de la vie personnelle. La difficulté à concilier travail et vie hors travail est un facteur de risque psychosocial qui conduit à l'érosion des frontières spatio-temporelles du travail et au bouleversement de la sphère privée. Cependant, cette disparition des limites entre le travail et la vie privée, fréquemment liée à des conditions de travail flexibles et à la prédominance de la technologie, peut provoquer des intrusions significatives dans l'intimité des employés et de leurs familles. Si travailler selon ses propres horaires peut présenter des avantages, cela peut aussi empiéter sur le temps personnel, le bien-être et la santé.

En effet, l'hyperconnexion et son impact sur la vie privée sont parmi les principaux arguments contre cette tendance grandissante dans le milieu professionnel. L'incapacité à se déconnecter du travail et la présence incessante des outils numériques dans l'espace personnel entraînent divers effets néfastes sur le bien-être des personnes. Cette intrusion dans la sphère privée est attribuable à l'emprise excessive du travail sur la vie des employés, facilitée par les technologies de l'information et de la communication qui permettent d'être constamment joignable, où que l'on soit (C. Felio, 2011).

Le smartphone est le moyen de communication personnel le plus utilisé pour rester connecté. Paradoxalement, il est aussi perçu comme l'appareil le plus frustrant, car il perturbe l'équilibre entre le travail et le temps privé, et engendre chez le travailleur un sentiment d'asservissement électronique. La messagerie électronique représente la deuxième NTIC la plus utilisée dans un cadre privé à des fins professionnelles. Il est important de noter qu'un nombre croissant de travailleurs est affecté par cette hyperconnexion à la messagerie électronique (C. Felio 2011). L'analyse de Cindy Felio (2011) met en lumière le paradoxe du smartphone et de la messagerie électronique dans la sphère privée d'un côté, et l'utilisation intensive de ces outils pour le travail dans le cadre privé met en lumière d'un autre côté les défis de l'hyperconnexion dans le milieu professionnel actuel. Ces technologies, tout en offrant flexibilité et aisance de communication,

perturbent également l'équilibre entre le travail et le repos, créant ainsi une forme de dépendance électronique.

Le brouillage des frontières entre le travail et la vie privée, souvent associé à des modalités de travail flexibles et à la prolifération de la technologie, peut entraîner des intrusions importantes dans la vie privée des travailleurs et de leurs familles. Ainsi, les nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC) encouragent fortement l'intersection entre les différents aspects de la vie (professionnel et personnel) et intensifient la confusion entre les sphères privée et professionnelle. L'une empiétant sur l'autre et vice versa. Toutefois, dans cette lutte, c'est la vie privée des employés qui pâtit le plus. Néanmoins, les nouvelles technologies de l'information et de la communication contribuent aussi à une meilleure conciliation entre la vie familiale et les responsabilités professionnelles. Par exemple, le télétravail offre à certains parents la possibilité de diminuer les frais de garde d'enfants et de consacrer plus de temps à leur famille (L. Taskin, 2006).

3) Burn-out

Le burn-out et le stress, bien qu'étroitement liés, sont des phénomènes distincts ayant leurs propres causes et symptômes spécifiques. Il est crucial de distinguer ses deux notions, bien que le burn-out puisse parfois découler d'un stress prolongé. En effet, il se manifeste après une exposition continue à un stress intense. Le burn-out, également connu sous le nom d'épuisement professionnel, découle d'un déséquilibre prolongé entre les attentes, les résultats escomptés et les valeurs personnelles, par rapport à la réalité tangible du milieu professionnel. (A. Zorbas et G. Zorbas, 2012). Le stress, tel qu'il a été défini, se manifeste par un déséquilibre entre les attentes imposées à une personne et les moyens dont elle dispose pour y répondre. Le burn-out survient lorsqu'il y a un déficit de ressources ou lorsque celles-ci ne sont pas renouvelées par de nouvelles (B. Munezero, 2015).

Selon le spécialiste en droit social Maître Patrick Thiébard qui met en évidence les dangers liés à l'usage abusif de ses outils numériques en entreprise, en particulier concernant le burn-out et le harcèlement moral. Il est indéniable qu'il existe un lien entre l'usage continu des outils professionnels et le risque de burn-out ou d'épuisement professionnel. Il mentionne également que le harcèlement moral peut découler d'une utilisation excessive des outils numériques professionnels. L'envoi répété et inopportun d'e-mails peut être perçu comme du harcèlement moral. En effet, le fait pour un employé d'être constamment sollicité par ses supérieurs, y

compris pendant ses temps de repos et de congé, peut être vécu comme du harcèlement. Si ce dernier est établi, il sera sanctionné conformément à la loi (H. Gully, 2017).

Selon les médecins du travail consultés, la pression associée à l'usage des NTIC pourrait être reliée à la hausse du syndrome de burn-out parmi les travailleurs. Ils mettent en évidence la nécessité vitale de contrôler l'usage des nouvelles technologies de l'information et de la communication afin de prévenir le burn-out.

L'illusion d'une accélération du temps, qui crée la sensation que le temps s'écoule plus rapidement, associée à une disponibilité constante, pourrait mener certains employés à une déstabilisation dans l'agencement de leurs espaces spatio-temporels privés et professionnels. Ils perdent alors leurs repères et peuvent sombrer dans ce qui s'apparente à une « implosion dépressive », ou burn-out (C. Felio, 2014, p.4). Pour prévenir l'épuisement professionnel et le burn-out, il est essentiel de mettre en place des politiques de déconnexion, de sensibiliser les managers et les employés aux risques liés aux nouvelles technologies de l'information et de la communication, et de fournir un soutien psychologique adéquat. Ces mesures contribueront à créer un environnement de travail plus sain et équilibré, favorisant le bien-être et la productivité des employés.

Le burn-out, une réalité juridique sans définition légale : il est important de noter qu'en Belgique, bien qu'il n'existe pas de définition légale spécifique du burn-out, bien que sa réalité et ses conséquences préjudiciables sur la santé des travailleurs sont reconnues par la jurisprudence. (Tribunal du travail de Bruxelles, 30 octobre 2007, R.G. n°2581/07).

Le burn-out est un phénomène complexe et multidimensionnel qui ne peut être réduit à une unique cause. Il découle d'une interaction entre divers facteurs relatifs au travail, à l'individu et à l'organisation. Comme le souligne B. Munezero (2015), les facteurs de risque du burn-out sont multiples et complexes. Ils ne se résument pas uniquement à l'excès de travail se caractérisant par une charge de travail élevée (volume de tâches ; des deadlines serrées ; des exigences professionnelles élevées etc.) et une pression continue, même si celui-ci est significatif. Ils comprennent également les conflits entre la vie personnelle et professionnelle, ainsi que le manque de reconnaissance.

4) Additivité aux Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication (NTIC)

La surutilisation du courrier électronique, connue sous le nom d'hyperconnectivité du courrier électronique, devient une réalité inquiétante sur le lieu de travail. Cette tendance met en évidence le désir de reconnaissance virtuelle et son impact négatif sur les individus et les organisations. Certains employés envoient des courriels inutilement pour obtenir de l'affirmation et de la reconnaissance. Ce comportement est dû à un certain nombre de facteurs tels qu'un manque de confiance en soi, des équipes peu sûres, une culture d'entreprise qui privilégie la performance et la visibilité, et un style de management qui favorise les réponses instantanées. (David Silverman, 2009)

Cependant, cette surcharge constante de boîtes de réception a un effet néfaste sur les individus et l'organisation dans son ensemble. Elle nuit à la santé physique et mentale des employés et crée un environnement de travail malsain. La recherche d'une reconnaissance virtuelle par le biais de l'hyperconnectivité du courrier électronique au profit des individus et des organisations est une tendance inquiétante à laquelle il convient de s'attaquer. Cette tendance à l'hyperconnexion par email trouve ses origines dans un ensemble de facteurs personnels et sociétaux valorisant la rapidité et l'accès constant à l'information, comme le mettent en évidence C. Alvarez (2016) et C. Felio (2011).

Effectivement, dans la société actuelle axée sur l'apparence, le « *faire-savoir prime sur le savoir-faire* ». (C. Alvarez, 2016, p.2) : cela devient donc le résultat du produit de notre société.

La disponibilité constante et l'usage compulsif des nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC) représentent un risque significatif pour les employés, pouvant mener à une dépendance à ces technologies. D'après D. Piccard (2014), la personnalité de l'utilisateur, son environnement professionnel et les spécificités des TIC sont cruciaux dans l'émergence de cette addiction. L'étude de D. Piccard (2014) souligne un élément clé de la corrélation entre la disponibilité incessante et l'accoutumance aux technologies de l'information et de la communication : la formation d'attitudes addictives.

L'addiction aux nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC) est un problème majeur dans l'environnement professionnel actuel, aggravé par la culture de l'immédiateté et le besoin d'une disponibilité constante. Selon D. Piccard (2014), elle se manifeste par des comportements répétitifs à la recherche du plaisir ou de la fuite de l'inconfort, la perte de contrôle sur ces comportements et le maintien de ces comportements

indépendamment des conséquences néfastes. En conclusion, la définition proposée par D. Piccard (2014) est claire et détaillée, mettant en évidence les caractéristiques comportementales, les motivations sous-jacentes et les effets négatifs de ce phénomène. Il est important de noter que cette définition n'apporte pas de point de vue juridique ou médical officiel sur l'addiction au travail. La perception et le traitement de ce phénomène peuvent varier en fonction du contexte et de la législation applicable.

L'analyse de C. Felio (2014) met en exergue un aspect fondamental pour comprendre l'addiction au travail et son association avec les NTIC : l'influence du contexte social et managérial. Il y mentionne que le contexte et l'idéologie managériale peuvent avoir un effet "addictogène", c'est-à-dire qu'ils sont susceptibles d'encourager l'émergence de comportements addictifs pour les employés, surtout ceux fortement engagés, investis corps et âme dans leur travail, sont particulièrement vulnérables aux comportements de workaholisme et de dépendance au travail. L'utilisation des nouvelles technologies de l'information et de la communication intensifie cette dépendance, accroissant le stress et bouleversant l'équilibre entre la vie professionnelle et la vie personnelle.

CHAPITRE III) PRATIQUE D'ENCADREMENT DES NOUVELLES TECHNOLOGIES DE L'INFORMATION ET DE LA COMMUNICATION (NTIC) DÛ À LA SURCONNEXION PROFESSIONNELLE

Dans ce chapitre de notre travail sera consacrée à présenter par le billet de différents facteurs et normes juridique la nécessité du pourquoi réguler permettant de cerner davantage notre thème. Elle aura pour objectif de situer notre travail dans un cadre théorique. Cela nous permettra de clarifier la question principale de notre travail, mais aussi de souligner l'importance du concept étudié dans le cadre des pratiques managériales.

A) ÉLABORATION D'UN PROCESSUS DE RÉGULATION DE L'HYPERCONNEXION AFIN DE PROMOUVOIR UN ÉQUILIBRE ENTRE LA VIE PRIVÉE ET LA VIE PROFESSIONNELLE

1) Importance de la régulation : Réguler pour ce DROIT à la DECONNEXION ?

Un employé heureux est un employé plus productif, donc il est crucial de réguler le temps de travail et de repos. Ce n'est pas seulement une question de respect des droits des travailleurs, mais également un investissement intelligent pour le bien-être des employés, la performance des entreprises et la santé globale de la société. La régulation est bénéfique pour tous : un employé capable de séparer clairement ses périodes de repos et de travail, et qui peut travailler sans interruptions lorsqu'il exécute une tâche, sera un employé plus satisfait, ainsi que plus efficace et performant. (H. Gully, 2017). L'étude de H. Gully (2017) souligne un aspect essentiel : l'importance de réguler les périodes de travail et de repos au profit des employés, des entreprises et de la société en général. Ainsi, la gestion du temps est à la fois un investissement dans le bien-être et la productivité des employés. En outre, La régulation de l'usage des NTIC pour séparer clairement les temps de repos et de travail et minimiser les interruptions profite à tous les acteurs concernés. En établissant des politiques d'entreprise qui adhèrent à ces principes, en éduquant les employés sur la gestion efficace de leur temps, et en conscientisant les managers à l'importance de ces mesures, on peut forger un milieu de travail où les employés sont plus épanouis et performants, et où les entreprises jouissent d'une productivité améliorée et d'un personnel dévoué.

Les managers ont un rôle essentiel dans la gestion des comportements contre-productifs qui découlent d'un usage abusif des e-mails. En reconnaissant et en valorisant adéquatement le travail des employés, en régulant les pratiques de communication et en cultivant une culture d'entreprise positive, ils peuvent prévenir ces comportements et favoriser un milieu de travail plus performant et harmonieux. Cette étude de C. Alvarez (2016) souligne un phénomène inquiétant : la prolifération des courriels dans l'environnement professionnel. D'après ses observations, cette surabondance de correspondances électroniques indique des problèmes significatifs au cœur des organisations, en particulier concernant la gestion et la culture d'entreprise. La clé est d'assurer une communication ouverte, une reconnaissance officielle et une gestion proactive des processus internes afin que chaque collaborateur se sente reconnu et apprécié, sans devoir recourir à des stratégies de sur communication.

L'instauration du droit à la déconnexion constitue un progrès notable pour renforcer l'équilibre entre la vie professionnelle et personnelle des salariés. En encourageant ces derniers à revoir la priorité accordée à leur travail et à changer leurs pratiques de vérification des emails, les entreprises peuvent diminuer le stress, éviter l'épuisement professionnel et promouvoir un milieu de travail plus équilibré et productif. « *Il ne s'agit pas d'arrêter l'envoi d'e-mails, mais de mettre fin à la domination du courriel* », plaide Patrick Thiébard, spécialiste en droit du travail (P. Thiébard, 2017, p. 16).

2) Mise en évidence de la problématique autour des nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC) et la conciliation des sphères privées et professionnelles

Les technologies de l'information et de la communication ont profondément changé le paysage professionnel, tout en brouillant les lignes entre la vie privée et la vie professionnelle. Effectivement, les technologies de l'information et de la communication ont entraîné une érosion notable des frontières entre le temps de travail et les autres aspects de la vie (Genin, 2015, p.1). L'omniprésence rendue possible par les nouvelles technologies entraîne chez les travailleurs, notamment les cadres, des « *comportements de connexion constante* » afin de gérer le volume de travail auquel ils sont confrontés. Cela crée des défis dans l'équilibre entre la vie privée et la vie professionnelle (Felio, 2014). Il est donc essentiel de se souvenir que la protection de notre vie privée est un droit. En mettant en place des mesures pour définir des frontières précises et en utilisant les technologies de l'information et de la communication de façon responsable, nous pouvons favoriser un équilibre plus sain entre notre travail et notre sphère privée.

La distinction entre la vie privée et la vie professionnelle est de plus en plus floue, non seulement parce que les individus peuvent être sollicités pour leur travail une fois à la maison, mais aussi parce qu'ils peuvent être contactés pour des raisons personnelles pendant leur journée de travail. Ainsi, l'intrusion d'une sphère dans une autre peut se produire dans les deux directions, en particulier en raison de l'avancée des nouvelles technologies (Belton, 2009). Dans leur ouvrage "L'impact des NTIC sur les conditions de travail" (2012), Tristan Klein et Daniel Ratier mettent en évidence l'évolution croissante des usages des technologies de l'information et de la communication (NTIC) dans la sphère professionnelle et personnelle. Ils observent une double tendance : « *L'usage des NTIC pour des raisons professionnelles hors de l'entreprise, ainsi que l'utilisation des NTIC à l'intérieur de l'entreprise pour des raisons personnelles, se sont largement répandus* » (p. 76). Leur ouvrage met en lumière l'évolution

des usages des nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC) et leur impact sur la frontière entre vie privée et vie professionnelle. Cette double tendance met en évidence comment les technologies de l'information et de la communication transforment les comportements des travailleurs, engendrant une interdépendance croissante entre les divers aspects de leur vie. Les impératifs professionnels s'infiltrant dans l'espace personnel, alors que les activités personnelles s'intègrent de plus en plus dans l'environnement professionnel. Ce phénomène illustre les défis actuels liés à la gestion des limites entre la vie privée et la vie professionnelle, soulignant l'importance de mettre en place le besoin de régulations et de stratégies pour maintenir un équilibre sain et durable.

Selon Genin (2015), l'utilisation des technologies mobiles et le recours au travail à domicile sont des phénomènes qui produisent des effets à la fois ambigus et contrastés, puisque leur usage peut se révéler fonctionnel ou dysfonctionnel. Ces technologies permettent une mise à disposition continue pour le travail (télétravail), mais elles soulèvent également des défis importants pour la gestion de l'équilibre vie privée-vie professionnelle et le bien-être des travailleurs. D'une part, l'utilisation fonctionnelle des nouvelles technologies et du télétravail peut être vue par les utilisateurs comme une source de plus grande liberté dans l'organisation et la réalisation de leur travail. D'autre part, si cette utilisation est dysfonctionnelle, elle peut être perçue comme causant une intrusion excessive du travail dans la sphère personnelle. (Genin, 2015 : p. 3). Les études de Genin (2015) révèlent que l'utilisation des nouvelles technologies est souvent dysfonctionnelle, entraînant une intrusion accrue du travail dans la sphère privée. Il est donc essentiel d'élaborer des politiques et des pratiques qui optimisent les avantages tout en réduisant les risques liés à l'usage des nouvelles technologies de l'information et de la communication et au travail à distance.

3) Réguler au travers d'un droit à la déconnexion

L'objectif étant d'arriver à une meilleure harmonie entre la vie privée/familiale du travailleur et sa vie professionnelle tout en préservant son bien-être au travail. Ceci, car de nombreux employés ont pour habitude de répondre à leurs courriels à toute heure, y compris en dehors des heures de bureau, notamment le week-end et le soir. ¹²Ainsi, un nouveau droit à la déconnexion émerge, encourageant les employés à reprioriser leur travail, à changer leurs

¹² 3CDH, op.cit., www.lecdh.be

habitudes et à vérifier leurs courriels seulement quand cela est approprié. « *Ce n'est pas une question de cesser d'envoyer des e-mails, mais plutôt de mettre fin à la prédominance du courriel* », argumente Patrick Thiébard, expert en droit du travail (P. Thiébard, 2017, p. 16).

Le droit à la déconnexion est reconnu pour la première fois en France avec la loi n°2016-1088 du 8 août 2016, plus connue sous le nom de « *Loi Travail* ». La France adopte une approche pragmatique sur cette question. Depuis le 1er janvier, les entreprises de plus de 50 employés sont tenues d'entamer des négociations sur le droit à la déconnexion et d'instaurer des dispositifs régulant l'utilisation des outils numériques, afin d'assurer le respect des temps de repos et de congé ainsi que l'équilibre entre la vie privée et la vie professionnelle. Cette législation constitue un jalon significatif car elle a pour objectif global d'instaurer des mécanismes de régulation au sein des organisations, tout en sauvegardant la santé mentale et physique des salariés et en promouvant un équilibre entre la vie personnelle et la vie professionnelle.

Néanmoins, certaines failles de cette loi n'ont pas échappé aux critiques : en effet, les discussions doivent se dérouler au sein même de l'entreprise, ce qui a été reconnu comme une force de cette loi par les critiques, car chaque entreprise possède sa propre réalité et diffère donc des autres (P. Thiébard, 2017). De plus, nous serions ainsi dans l'ère de la « *soft law* », où le législateur initie le débat sur le droit à la déconnexion sans pour autant intervenir dans la gestion interne de l'entreprise (P. Thiébard, 2017, p.9).

En France, les critiques suggèrent que la législation existante était adéquate et que des solutions pourraient être trouvées dans la modification de l'organisation des entreprises et de leur gestion (Le Figaro.fr, 2016). Vu depuis l'étranger, et notamment des pays anglo-saxons, ce nouveau droit suscite des interrogations, voire de l'incrédulité, quand il ne s'agit pas tout simplement de sarcasmes. Effectivement, aux États-Unis, il est perçu que les Français ont établi un droit de cesser de travailler, ou, pour le dire de manière plus directe, un droit à la paresse (P. Thiébard, 2017). Le droit à la déconnexion, quoique novateur et répondant aux besoins des travailleurs en France, est interprété différemment à l'échelle internationale. Les critiques françaises suggèrent que des solutions organisationnelles seraient préférables, alors que les réactions internationales, en particulier celles provenant des États-Unis, soulignent les divergences culturelles dans les méthodes de travail et la régulation. Il est donc crucial de prendre en compte ces divers points de vue pour apprécier pleinement l'impact et l'acceptabilité de ces politiques.

En Belgique, les avis sont partagés concernant le débat sur l'instauration d'un droit à la déconnexion. En examinant notre législation du travail actuelle, il apparaît qu'elle inclut déjà

certaines mesures de protection (N. Boonen, 2017). En outre, une nouvelle proposition de loi a été introduite. Catherine Fonck, députée fédérale et leader de groupe, a présenté une proposition législative concernant le droit à la déconnexion¹³. La proposition de loi a été soumise à la Chambre des représentants de Belgique le 1er décembre 2016. Contrairement à la France où aucune définition n'est établie, cette proposition législative définit le droit à la déconnexion comme « *le droit de ne pas répondre aux courriels ou messages professionnels en dehors des heures de travail* »¹⁴ et vise à améliorer l'équilibre entre vie privée et vie professionnelle¹⁵. Il est important de souligner que ces règles incluent principalement les principes fondamentaux relatifs au temps de travail. La durée de travail correspond au temps pendant lequel les employés se tiennent à la disposition de leur employeur (W. van Eeckhoutte, 2017). Le principe est énoncé à l'article 19, alinéa 2 de la loi du 16 mars 1971 sur le travail¹⁶. Toutefois, le travailleur n'est pas considéré comme étant à la disposition de l'employeur durant les jours et heures travaillés en dehors de son régime de travail habituel. Face à ces considérations, nous nous questionnons sur la nécessité d'un droit à la déconnexion si l'objectif d'un équilibre entre les sphères privée et professionnelle semble déjà être poursuivi ou réalisé. Face à cette interrogation, deux phases de réflexion ont émergé, que nous pouvons associer à notre analyse concernant le droit à la déconnexion. La première mesure vise à améliorer les conditions de travail. L'objectif est de rendre les travailleurs plus autonomes dans l'organisation de leur travail et de leur assurer une meilleure gestion de leur temps de travail, pour une meilleure conciliation entre la vie privée/familiale et la vie professionnelle¹⁷. Améliorer les conditions de travail et accorder plus d'autonomie aux employés sont des étapes cruciales pour parvenir à un équilibre entre vie professionnelle et vie privée. Néanmoins, le droit à la déconnexion est essentiel pour assurer le respect de cet équilibre et pour prévenir le burn-out et le stress excessif chez les travailleurs. Les deux étapes de réflexion, soit l'amélioration des conditions de travail et la création d'un droit à la déconnexion, sont essentielles et se complètent mutuellement pour assurer une gestion équilibrée et pérenne des milieux de travail actuels.

Depuis 2014, la loi relative au bien-être au travail envisage un cadre concret et spécifique pour la prévention des risques psychosociaux au travail. En matière de stress, la convention

¹³ Proposition de loi CDH modifiant la loi du 4 août 1996 relative au bien-être des travailleurs lors de leur travail et le Code pénal social, visant à créer un droit à la déconnexion

¹⁴ Proposition de loi CDH modifiant la loi du 4 août 1996 relative au bien-être des travailleurs lors de leur travail et le Code pénal social, visant à créer un droit à la déconnexion

¹⁵ Proposition de loi CDH

¹⁶ Loi du 16 mars 1971 sur le travail

¹⁷ L. du 5 mars 2017 concernant le travail faisable et maniable, M.B., 15.03.2017

collective du Conseil National du Travail n°72 impose à l'employeur de mettre en place un dispositif destiné à prévenir le stress résultant du travail et/ou à le traiter. L'employeur doit prêter attention à tous les éléments pouvant causer du stress et du burn-out, que ce soit collectivement ou individuellement. Il ne faut pas oublier qu'il est obligé de mettre en place les mesures préventives requises. (Loi du 4 août 1996 sur le bien-être au travail et G. Vermeir, 2017)

4) Nécessité d'une discipline personnelle (autodiscipline) des travailleurs

Dans son analyse des autobiographies ouvrières du XIXe siècle en Europe, Lyons examine la culture littéraire des travailleurs. Il étudie les récits personnels d'autodidactes, soulignant leur dévouement à la lecture et à l'élaboration d'une culture distincte. L'autodiscipline d'un travailleur désigne la capacité de s'autoréguler, de gérer son temps et ses responsabilités de façon indépendante, sans nécessiter une surveillance constante d'un supérieur. Elle englobe la gestion des priorités, le respect des délais et la préservation de la concentration sur les objectifs professionnels, en dépit des distractions éventuelles (Lyons, 2001). Il est donc clair que l'autodiscipline constitue une compétence cruciale pour les travailleurs contemporains, particulièrement dans un cadre professionnel de plus en plus souple et tributaire des nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC). Elle contribue non seulement à accroître la productivité et les performances, mais aussi à maintenir un équilibre entre la vie privée et la vie professionnelle, tout en encourageant l'épanouissement personnel et professionnel.

Il est conseillé par certains de considérer la déconnexion comme un défi collectif (P. Thiébart, p.11), alors que d'autres recommandent que les travailleurs ajustent leur niveau de connexion selon leurs propres expériences professionnelles (V. Carayol, 2016). En outre, les travailleurs ressentent avant tout le besoin d'évoquer leurs souffrances au travail, notamment celles associées à l'utilisation des technologies de l'information et de la communication (V. Carayol, 2016, p.125). En fin de compte, la réglementation par l'interdiction ne paraît pas très efficace auprès des travailleurs : ils privilégient avant tout le désir de liberté et d'autonomie (V. Carayol, 2016, p.129).

Il est également envisageable de développer une forme d'autodiscipline dans l'utilisation de son smartphone grâce à une application qui fournirait une aide précieuse. Ce qui devient réalité en France grâce à la startup ED2 qui, en embrassant la tendance de la « digital detox », a créé l'application Calldoor. Cette application permettrait de restreindre l'accès aux outils

numériques professionnels sur les smartphones des employés à certaines heures (A. Schwyter 2017).

Il est cependant conseillé de faire preuve de prudence avec ces dispositifs car ils « peuvent entraîner des effets pervers, tels qu'une augmentation du stress avant la coupure de l'accès aux e-mails, ou un afflux massif le lundi matin » (D. Loye, 2017).

Il est compréhensible que, confrontés à l'avalanche quotidienne de courriels, certains soient réticents à se déconnecter de peur de l'accumulation des messages non lus. Cependant Adopter une méthode disciplinée pour gérer les courriels est essentiel afin de préserver un équilibre entre vie professionnelle et personnelle. En triant et priorisant les messages, en formant les correspondants et en définissant des moments spécifiques pour consulter les e-mails, on peut les gérer de manière efficace sans être débordé. Cela nécessite un effort collectif pour établir une culture de travail qui respecte le temps et l'attention de tous. Probablement en résistant à la tentation de l'immédiateté qui incite le travailleur à répondre précipitamment aux e-mails. Ainsi, ses interlocuteurs finiraient par comprendre et modifieraient alors leur comportement dans leur manière de communiquer avec le travailleur. Il est donc essentiel de se demander ce qui est véritablement prioritaire : le délai de réponse ou l'efficacité, la rigueur et la pertinence d'une réponse plutôt que sa rapidité ? (E., Becuwe, 2016).

En définissant des normes précises, en encourageant des réponses considérées et en honorant les temps de repos, les employés et leurs correspondants peuvent rehausser la qualité de la communication et diminuer le stress. Il est crucial de se souvenir que l'efficacité et la pertinence des réponses priment souvent sur leur rapidité, menant à des issues plus favorables et pérennes dans l'environnement professionnel.

B) DIVERS DISPOSITIFS À INSTAURER EN ENTREPRISE POUR RÉGULER L'USAGE DES NOUVELLES TECHNOLOGIES DE L'INFORMATION ET DE LA COMMUNICATION (NTIC) ET PROMOUVOIR UN ÉQUILIBRE ENTRE LA VIE PRIVÉE ET LA VIE PROFESSIONNELLE

Cette deuxième section présente un état des lieux de la littérature concernant les divers dispositifs qui peuvent être instaurés pour réguler l'utilisation des nouvelles technologies de l'information et de la communication par les travailleurs, dans le but de faciliter la conciliation entre vie privée et 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.

Plusieurs problèmes ont été identifiés dans les chapitres précédents, ce qui justifie l'intérêt de se pencher sur les solutions possibles. Ainsi, nous examinerons les mesures qu'une organisation peut adopter pour garantir une utilisation optimale des nouvelles technologies par les employés, leur permettant ainsi de mieux concilier vie privée et vie professionnelle.

Les organisations s'appuient principalement sur ce que l'on nomme la « *Responsabilité Sociale de l'Entreprise* » (RSE) pour instaurer de tels systèmes de gestion. En effet, la Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) est essentielle pour établir des systèmes de gestion durables et éthiques dans les organisations. Kalika et ses collègues (2005) mettent en évidence que la RSE constitue une compétence stratégique indispensable que le département des ressources humaines se doit de promouvoir. Par conséquent, c'est une démarche stratégique où les entreprises choisissent d'intégrer des considérations sociales, environnementales et économiques dans leurs opérations commerciales et leurs interactions avec les parties prenantes. Cela vise à dépasser les exigences légales en investissant dans le capital humain, l'environnement et la communauté, contribuant ainsi à une performance durable et globale.

Selon la définition de la Commission des Communautés européennes (2001), citée par Kalika et al. (2005), cette notion représente une compétence stratégique que les ressources humaines devraient garantir. Dans l'ouvrage « *e-RH : réalités managériales* » (2005), la RSE est décrite comme « *l'intégration volontaire par les entreprises de préoccupations sociales et écologiques dans leurs activités commerciales et leurs interactions avec toutes les parties prenantes [...] dans le but de répondre pleinement aux obligations légales et d'investir dans le capital humain ainsi que dans l'environnement* » (p. 24).

Avant de discuter des divers dispositifs qui peuvent être implémentés dans les organisations, il est nécessaire de définir ce qu'est précisément un dispositif de gestion. Hatchuel et Weil (1992), mentionnés par Château Terrisse (2012), définissent un dispositif de gestion comme étant constitué d'un "substrat technique" (p. 150), qui correspond à la partie concrète du dispositif, d'une "philosophie gestionnaire", qui se rapporte à "un ensemble de concepts désignant les objets et les buts visés par une rationalisation" (p. 150), et enfin, d'une "vision simplifiée des relations organisationnelles" (p. 150). Cette approche permet d'identifier les acteurs et leurs rôles associés au dispositif de gestion. (Hatchuel et Weil, 1992, mentionnés par Château

Terrisse, 2012). Ainsi, il apparaît qu'un dispositif de gestion dépend non seulement de composantes techniques, mais aussi de dimensions symboliques et philosophiques qui fondent sa conception (Château Terrisse, 2012). Cette perspective holistique révèle que pour une gestion efficace des nouvelles technologies de l'information et de la communication dans le milieu professionnel, il est essentiel d'harmoniser les aspects techniques, symboliques et philosophiques. En clarifiant les rôles de chaque intervenant et en embrassant des valeurs et principes favorisant l'équilibre entre la vie privée et la vie professionnelle, les entreprises peuvent établir un cadre de travail plus équilibré et productif.

Il est crucial que ces dispositifs puissent répondre de manière adéquate aux besoins des employés tout en garantissant la performance de l'organisation (Chrétien et Létourneau, 2010, p. 54). Effectivement, malgré la disponibilité de solutions individuelles, Félio (2015) met en évidence leur insuffisance pour apaiser les tensions engendrées par l'usage des NTIC dans la recherche d'un équilibre entre vie privée et vie professionnelle. Il est possible pour chaque organisation de commencer par identifier ses problèmes et besoins, afin d'instaurer ensuite les solutions les plus adaptées. Il est cependant important de noter qu'une solution adéquate pour une entreprise ne le sera pas nécessairement pour une autre. Pour élaborer ses propres mécanismes de régulation de l'utilisation des nouvelles technologies, une organisation doit définir ce qui est approprié pour elle, en tenant compte de son contexte, de son secteur d'activité et de sa culture d'entreprise. (Sauvajol-Rialland, 2014 ; Klein et Ratier, 2012).

1) Soutien des cadres-responsables dans la conciliation entre vie privée et vie professionnelle

En général, le soutien des employeurs envers leurs employés est crucial (Lockwood, 2003). Il est bien établi que l'appui des employeurs est crucial pour équilibrer la vie privée et professionnelle des salariés. (Lockwood, 2003 ; Closon, 2007), met en évidence que le soutien familial, et en particulier celui de l'employeur, est particulièrement efficace pour réduire les conflits entre ces deux domaines fondamentaux de la vie des personnes. De manière générale, les employeurs peuvent par exemple contribuer en proposant des options flexibles, des programmes de bien-être et en valorisant le travail des employés. Parallèlement, les familles peuvent eux offrir un soutien émotionnel et répartir équitablement les tâches ménagères. Comme nous le verrons dans cette sous-section, le soutien de l'employeur peut se manifester par divers arrangements qui facilitent la conciliation entre vie privée et vie professionnelle.

L'engagement des employeurs dans la création de garderies d'entreprise adaptée aux horaires scolaires et professionnels (Grodent et Tremblay, 2013 ; Chrétien et Létourneau, 2010 ; Tremblay, 2005 ; Closon, 2007). Et Une autre option est l'instauration de "conгés payés pour obligations familiales" (Chrétien et Létourneau, 2010, p. 53). Ces initiatives améliorent non seulement l'équilibre entre la vie privée et la vie professionnelle, mais elles contribuent également à accroître la satisfaction, la productivité et la fidélité des employés. Les employeurs qui mettent en œuvre de telles pratiques démontrent une compréhension approfondie des besoins de leurs employés et de la nécessité de créer un environnement de travail propice.

Une autre adaptation possible pour équilibrer plus aisément les différentes sphères de vie concerne l'aménagement du temps et du lieu de travail qui reste aussi un levier pour l'équilibre vie privée-vie professionnelle. Cette adaptation peut se concrétiser par l'introduction d'horaires flexibles, de postes à temps partiel, ou encore par le télétravail (Chrétien et Létourneau, 2010 ; Closon, 2007). Ces ajustements pourraient accroître la satisfaction des employés et promouvoir un meilleur équilibre entre la vie privée et la vie professionnelle. En effet, grâce à ces aménagements, les personnes pourraient établir un équilibre plus adéquat entre leurs diverses obligations. (Closon, 2007).

En plus des mesures d'aménagement du temps et du lieu de travail, les entreprises peuvent mettre en place des installations et des services dédiés à la santé et au bien-être de leurs employés telles que : un programme d'assistance aux employés, une salle de sport ou de détente sur le lieu de travail, des réductions sur les abonnements à des clubs sportifs, des services de soins de santé sur le lieu de travail, un programme de gestion du stress, un groupe de soutien pour les habitudes de vie saines au travail, et un service d'aide à la réintégration après un accident ou une maladie professionnelle (Chrétien et Létourneau, 2010, p. 55). Ces initiatives sont susceptibles de contribuer à l'amélioration de la santé physique et mentale des employés, à la réduction du stress et à la promotion d'un meilleur équilibre entre la vie privée et la vie professionnelle.

2) Support des cadres responsables dans la régulation de l'utilisation des nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC) : Le Droit à la déconnexion

En plus de ces différentes mesures pour une gestion optimisée de l'équilibre entre vie privée et vie professionnelle, l'organisation dispose de plusieurs options pour aider les employés à mieux réguler leur utilisation des technologies de l'information et de la communication. Le droit à la

déconnexion, ou politique de déconnexion, est l'un des sujets les plus débattus dans la littérature pour réglementer l'usage des NTIC et favoriser l'équilibre entre la vie privée et la vie professionnelle. Son but est de prévenir les sollicitations professionnelles hors des heures de travail. Cela signifie permettre aux employés de ne pas avoir à répondre aux e-mails ou aux appels professionnels en dehors des heures de bureau. Par exemple, cela peut consister à définir des périodes pendant lesquelles les employés ne reçoivent pas d'e-mails professionnels.

Il s'agirait globalement de limiter l'usage des outils numériques en dehors des heures de travail qui est un enjeu important pour les entreprises qui souhaitent favoriser le bien-être de leurs employés et un meilleur équilibre entre vie privée et vie professionnelle. En voici quelques exemples de mesures pertinentes : dédier une journée par semaine durant laquelle l'envoi de courriels est interdit, désactiver les notifications de nouveaux courriels sur les téléphones des employés après les heures de travail, ou mettre en place des chartes comprenant des recommandations sur l'utilisation des nouvelles technologies (Boudokhane-Lima et Felio, 2015). En adoptant ces mesures, les organisations peuvent non seulement améliorer la qualité de vie professionnelle de leurs employés, mais également accroître leur productivité et leur implication en promouvant un équilibre plus sain entre les impératifs du travail et les besoins individuels.

Klein et Ratier (2012), de même que Sauvajol-Rialland (2013), mentionnent aussi la possibilité d'établir une charte relative aux usages des nouvelles technologies.

Effectivement, Klein et Ratier (2012) soulignent que lorsqu'il y a identification de problèmes au sein d'une entreprise affectant sa performance, il peut s'avérer judicieux de mettre en place des mesures pour une régulation interne de l'organisation. L'élaboration d'une charte pour l'utilisation des outils numériques, telle que préconisée par Sauvajol-Rialland (2013), a pour objectif de définir un cadre précis et harmonieux pour l'emploi des nouvelles technologies de l'information et de la communication au sein de l'entreprise. Ainsi, « l'entreprise doit promouvoir une utilisation responsable et écologique des outils en élaborant une "charte d'usage" qui définisse un cadre d'utilisation » (Sauvajol-Rialland, 2013, p. 150). Cela promeut une utilisation responsable et écologique, tout en reconnaissant la diversité des métiers et des fonctions au sein de l'organisation, il est donc essentiel que la charte établie dans l'organisation soit conforme à sa culture et qu'elle puisse s'adapter à tous les métiers et fonctions qui y existent. Selon Sauvajol-Rialland (2013), il est crucial que la charte des NTIC établisse des sanctions précises et proportionnelles pour les employés qui ne s'y conforment pas. Outre la

régulation de l'utilisation des nouvelles technologies, elle pourrait inclure des clauses comme : « *La hiérarchie doit, par son exemple, garantir le respect de la vie privée des salariés* » (p. 150). (Sauvajol-Rialland, 2013).

Pour détecter les problèmes associés à l'usage des nouvelles technologies, Klein et Ratier (2012) suggèrent d'établir un bilan annuel. Celui-ci évaluerait l'utilisation des NTIC par les employés et leur intégration dans leurs tâches professionnelles. Cela permettrait d'identifier les difficultés présentes dans l'organisation et les nécessités de formation des employés en matière de NTIC (Klein et Ratier, 2012). La réalisation d'un bilan annuel concernant l'utilisation des technologies de l'information et de la communication est un exercice bénéfique pour les entreprises désireuses d'optimiser l'emploi des nouvelles technologies, d'améliorer le bien-être de leurs employés et d'augmenter leur rendement global.

3) Le Télétravail comme mesure particulière pouvant être mises en place en entreprise favorisant l'usage des NTIC dans la conciliation vie privée-vie professionnelle

L'utilisation des nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC) est devenue omniprésente dans l'environnement de travail moderne, créant des opportunités et des défis pour les employés et les organisations. Un bon équilibre entre vie professionnelle et vie privée est essentiel pour la santé mentale et les performances des employés. Genin (2014) souligne le fait que les nouvelles technologies permettent aux travailleurs, en particulier aux cadres, de profiter d'une plus grande ubiquité. En effet, grâce à des outils tels que les ordinateurs portables, les tablettes, les smartphones et les logiciels de visioconférence, il est désormais possible de travailler de n'importe où et à n'importe quelle heure (Genin, 2014). En effet, l'ubiquité des nouvelles technologies, comme le mentionnent Kalika et al. (2005) et Fernandez et al. (2014), permet à la plupart des travailleurs d'accéder aux informations nécessaires à leur activité professionnelle via des appareils tels que les ordinateurs portables, les tablettes et les smartphones. L'omniprésence des technologies modernes a en effet été l'un des principaux moteurs de l'évolution et de l'adoption des pratiques de télétravail, comme le notent Fernandez et al. (2014). Comme le décrivent judicieusement Taskin et Tremblay (2010, p. 88), "puisque le télétravail implique une certaine dispersion spatiale et temporelle, il est communément décrit comme une forme de flexibilité qui permet de travailler n'importe où, n'importe quand". La possibilité d'accéder aux informations et aux outils de travail depuis n'importe quel endroit grâce à des appareils connectés à Internet a considérablement supprimé les contraintes géographiques et temporelles qui limitaient traditionnellement le travail. Cela a permis aux employés de travailler en dehors du cadre traditionnel du bureau, par exemple à leur domicile,

dans des espaces de travail collaboratif ou même en voyage. Kalika et ses collègues (2005) identifient l'émergence et l'évolution des technologies mobiles au sein des entreprises, notamment les ordinateurs portables et les téléphones portables, comme un facteur déterminant dans l'essor du télétravail, offrant aux travailleurs une grande flexibilité et une plus grande autonomie. En plus de ces technologies mobiles, Kalika et al. (2005) soulignent également l'importance du développement des "technologies de réseaux" dans l'adoption du télétravail (p. 80). Taskin et Tremblay (2010) rejoignent Kalika et al. (2005) pour affirmer que les technologies actuelles ont joué un rôle déterminant dans l'évolution du télétravail en rendant possible l'exécution du travail hors des espaces de bureau traditionnels. Cette transformation s'inscrit dans un mouvement plus large de transformation du monde du travail, marqué par une quête croissante de flexibilité, d'autonomie et d'équilibre entre vie professionnelle et vie privée.

Comme le soulignent Fernandez et al. (2014), le télétravail se caractérise par une diversité de pratiques de travail réalisées à distance de l'entreprise en s'appuyant sur les nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC). Taskin et Tremblay (2010) offrent une définition plus précise du télétravail en le décrivant comme l'exercice d'une activité professionnelle réalisée entièrement ou en partie à distance du lieu où le résultat du travail est attendu. Ils précisent également que le télétravail s'effectue sans possibilité physique pour le donneur d'ordre de surveiller l'exécution de la prestation. Comme le soulignent Devos et Taskin (2005), le télétravail repose sur un lien de confiance mutuelle entre l'employeur et l'employé. Son succès nécessite un cadre organisationnel favorable à la responsabilisation des collaborateurs, à leur autonomie et à leur autocontrôle. En effet, le télétravail implique une certaine déspatialisation du travail et une détemporalisation des tâches, ce qui signifie que l'employeur ne supervise pas directement le travail de l'employé. Cela nécessite donc de la part de l'employeur une confiance dans la capacité de l'employé à gérer son temps et ses tâches de manière responsable et efficace. De la même manière, l'employé doit faire preuve de bonne foi et respecter les engagements pris vis-à-vis de son employeur. Et comme le mentionnent Fernandez et al. (2014), le télétravail n'est pas adapté à toutes les professions et à tous les secteurs d'activité. De plus, De Mazenod (2011), cité par Dumas et Ruiller (2014), résume bien cette idée en affirmant que "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".

La mise en place du télétravail présente plusieurs avantages, tant pour les entreprises que pour les individus. Parmi ceux-ci, les auteurs mentionnent des bénéfices économiques, car le télétravail permet notamment de réduire les coûts immobiliers de l'entreprise (Fernandez et al., 2014). Un autre avantage cité par les auteurs est que l'entreprise, grâce au télétravail, augmente sa productivité (Fernandez et al., 2014 ; Dumas et Ruiller, 2014). D'autres bénéfices incluent l'autonomie, le gain de temps, la liberté d'organisation, la réduction du temps de transport, de la fatigue et des coûts liés aux trajets domicile-travail, la baisse de l'absentéisme, et l'amélioration de l'image de l'entreprise (Dumas et Ruiller, 2014 : p. 73).

Outre les avantages mentionnés ci-dessus, Fernandez et ses collègues (2014) et Dumas et Royler (2014) soulignent la flexibilité qu'offre le travail à distance en matière d'organisation du temps de travail. Ils considèrent qu'en proposant le travail à distance, les employés parviennent à un meilleur équilibre entre vie professionnelle et vie privée (Fernandez et al., 2014 ; Dumas et Royler, 2014). En effet, cette organisation du travail permet aux salariés " d'aligner (et de gérer de manière plus flexible) les activités professionnelles avec les activités personnelles, domestiques et familiales de manière plus efficace " (Fernandez et al., 2014, p. 107). Cette marge de manœuvre est rendue possible par les nouvelles technologies, qui permettent aux salariés de coordonner leur travail de manière plus flexible (Dumas et Royler, 2014). Comme mentionné par Closon (2007), l'un des avantages majeurs du télétravail réside dans la réduction du temps perdu dans les trajets domicile-travail. Ce temps gagné peut-être consacrer à des activités plus productives ou à des moments de détente et de loisirs, contribuant ainsi à un meilleur équilibre entre vie professionnelle et vie privée. Le télétravail permet également aux employés de travailler dans un environnement plus calme et moins propice aux interruptions, ce qui favorise une meilleure concentration sur les tâches à accomplir. Ceci est corroboré par les travaux de Fernandez et al. (2014), Dumas et Ruiller (2014) et Genin (2015), qui soulignent tous que le télétravail peut contribuer à l'amélioration de la productivité des employés.

Comme le soulignent Dumas et Ruiller (2014), citant Vendramin (2005), le télétravail, à l'instar de toute innovation organisationnelle, présente à la fois des opportunités et des risques. Il est important de prendre en compte ces deux aspects pour mettre en place un système de télétravail efficace et bénéfique pour tous. Aussi, il est important de noter que le télétravail ne constitue pas une solution miracle et ne convient pas à tous les profils professionnels. Bien que le télétravail puisse favoriser la conciliation entre vie privée et vie professionnelle en réduisant les conflits entre ces deux sphères, il peut aussi avoir des effets négatifs en permettant au travail

d'empiéter 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.

Comme le soulignent Taskin et Tremblay (2010), l'implantation du télétravail ne s'effectue pas de la même manière pour toutes les entreprises. Chaque organisation possède ses propres réalités, ses besoins spécifiques et sa culture de travail, ce qui implique une approche individualisée de la mise en place du télétravail (p. 93). La mise en place du télétravail nécessite une vigilance particulière de la part de l'entreprise, notamment du service des ressources humaines (Kalika et al., 2005 ; Fernandez et al., 2014).

De prime abord, L'accord individuel : pierre angulaire d'un télétravail réussi. En effet, comme le soulignent judicieusement Taskin et Tremblay (2010), l'instauration du télétravail doit reposer avant tout sur un accord formel conclu entre l'employeur et le travailleur concerné. Cet accord, loin d'être une simple formalité, revêt une importance capitale pour la réussite de cette modalité d'organisation du travail et garantit des avantages considérables pour toutes les parties prenantes. Dans ce contexte, une « *confiance mutuelle* » (p. 97) est essentielle pour la mise en place réussie du télétravail. Cette confiance se manifeste souvent par l'adoption d'un management axé 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 et, d'autre part, le bien-être professionnel du travailleur (Dumas et Ruiller, 2014). Ce qui permet de créer un cadre gagnant-gagnant pour l'employeur et le salarié.

Ensuite, il est primordial comme le soulignent judicieusement Kalika et al. (2005), l de maintenir un contact régulier entre le télétravailleur et l'entreprise pour garantir le succès de cette modalité d'organisation du travail. En effet, le télétravail ne doit pas se traduire par une coupure totale du salarié avec ses collègues et son environnement de travail habituel. De maintenir un contact avec l'entreprise ; c'est pourquoi les auteurs recommandent que les organisations ne passent pas à un mode de travail entièrement mobile, où les travailleurs n'ont aucun contact avec leurs collègues ou avec l'entreprise elle-même (Kalika et al., 2005). Les nouvelles 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 le télétravail ne convient pas à tous les profils professionnels, avant de mettre en place cette organisation du travail, il est important de déterminer les compétences nécessaires à sa bonne mise en œuvre. Par exemple, un travailleur souhaitant pratiquer le télétravail doit être responsable et autonome, capable de prendre rapidement des décisions pertinentes, et capable de s'adapter aux différentes situations auxquelles il sera confronté (Kalika et al., 2005).

Aussi comme le soulignent Fernandez et al. (2014), l'une des principales difficultés rencontrées par les télétravailleurs réside dans la gestion de l'imbrication entre les sphères privée et professionnelle. La flexibilité offerte par le télétravail, si elle présente de nombreux avantages, peut brouiller les frontières entre ces deux domaines et mener à un déséquilibre entre les deux. Dumas et Ruiller (2014) insistent sur l'importance de mettre en place une frontière claire entre la vie privée et la vie professionnelle pour que le télétravail soit un succès. 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.

Comme évoqué précédemment, l'un des défis majeurs du télétravail réside dans la nécessité de maintenir une séparation claire entre la vie privée et la vie professionnelle. Cette séparation est d'autant plus importante que le travail s'effectue au domicile du salarié, où les frontières entre ces deux sphères peuvent se brouiller plus facilement. Une première stratégie efficace consiste à délimiter physiquement un espace de travail dédié au sein du domicile du télétravailleur. Cela permet de créer un environnement propice à la concentration et à la productivité, tout en signalant à l'entourage que le salarié est en mode "travail". En plus de la délimitation spatiale, il est essentiel d'informer son entourage, et notamment les membres de la famille vivant au domicile, des horaires de télétravail. Cette communication permet d'éviter les interruptions inopportunes et de préserver la concentration du télétravailleur pendant ses heures de travail. Il est également important de définir des règles claires concernant la disponibilité du télétravailleur en dehors de ses heures de travail. (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).

Enfin, comme le soulignent Sauvajol et Rialland (2013), les nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC) sont à la fois à l'origine de la surcharge d'information que peuvent rencontrer les télétravailleurs et une partie de la solution pour y remédier. (P. 48). En conclusion, les NTIC jouent un rôle crucial dans la réussite du télétravail. Elles permettent aux télétravailleurs de gérer leur temps efficacement, de communiquer et collaborer avec leurs collègues, et de se déconnecter du travail en dehors des heures de travail. En les utilisant de manière judicieuse, les télétravailleurs peuvent trouver un équilibre entre vie privée et vie professionnelle et profiter pleinement des avantages de cette modalité d'organisation du travail ; sans oublier que chaque individu a ses propres besoins et préférences en matière d'utilisation des technologies.

4) Les Formations comme mesure particulière pouvant être mises en place en entreprise favorisant l'usage des NTIC dans la conciliation vie privée-vie professionnelle.

L'infobésité ou définie comme une surcharge d'informations peut être un réel problème dans les entreprises. Certains auteurs suggèrent d'instaurer des formations sur l'utilisation des nouvelles technologies (Sauvajol-Rialland, 2014), Cette surabondance d'informations peut avoir des conséquences néfastes sur la productivité, la concentration et le bien-être des salariés. D'autant plus que les différentes générations ne sont pas égales face à celles-ci (Sauvajol-Rialland, 2013). Effectivement, les jeunes générations ont souvent une meilleure maîtrise des technologies. Cependant, comme le souligne Sauvajol-Rialland (2013), "seule la formation permet aussi de remédier aux différences de niveau de maîtrise des outils technologiques que rencontrent les publics en entreprise" (p. 164).

Comme le définissent Rivard et Lauzier (2013), la formation : « *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). La formation est un outil indispensable pour la réussite du télétravail. Elle joue un rôle crucial dans le développement des compétences et des aptitudes nécessaires pour réussir dans un environnement de télétravail. En investissant dans la formation de leurs salariés, les entreprises peuvent créer un environnement de travail propice à la performance individuelle et collective, tout en favorisant le bien-être de leurs collaborateurs.

Comme nous l'avons indiqué dans les sections précédentes de ce travail, l'utilisation des nouvelles technologies, si elle n'est pas réglementée par les individus ou les organisations, peut entraîner des conflits entre la sphère privée et la sphère professionnelle. Par conséquent, sur la base des informations recueillies dans la littérature, il semble possible de conclure que l'introduction d'une formation aux nouvelles technologies peut faciliter et encourager l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée.

Sauvajol-Rialland (2014) affirme que la formation enseigne aux participants à utiliser les outils, à choisir le bon média, à combiner plusieurs médias, et, en résumé, à communiquer efficacement (p. 10). Klein et Ratier (2012) vont plus loin en suggérant que les entreprises devraient instaurer une formation continue. La formation initiale ne suffit pas ; les employés doivent constamment mettre à jour leurs compétences pour s'adapter aux évolutions technologiques et aux nouvelles pratiques de travail. Plusieurs auteurs notent une diminution de l'investissement des entreprises dans les formations aux nouvelles technologies (Boboc et Metzger, 2009 ; Klein et Ratier, 2012 ; Sauvajol-Rialland, 2013). Cependant, Comme le soulignent Klein et Ratier (2012) et Rivard et Lauzier (2013), l'un des défis majeurs liés aux nouvelles technologies est l'obsolescence des compétences. En effet, l'évolution rapide des technologies oblige les individus à mettre à jour régulièrement leurs compétences afin de rester employables et compétitifs sur le marché du travail, surtout dans le domaine des nouvelles technologies. Cette obsolescence des compétences survient lorsque l'organisation ne prend pas de mesures pour actualiser les compétences de ses employés. Par conséquent, les gestionnaires des ressources humaines devraient mettre en œuvre des actions permettant aux employés d'atteindre le niveau de compétence attendu par l'entreprise (Rivard et Lauzier, 2013).

Il est 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). En effet, Kalika et ses collègues (2005) soulignent l'importance de la formation continue, en insistant sur le fait que les entreprises doivent investir des ressources financières et organisationnelles dans ce domaine, compte tenu de l'évolution rapide et de la complexité croissante des nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC). Sans cela, les nouvelles technologies, malgré leurs « qualités intrinsèques » (p. 33), ne pourront pas avoir des bienfaits réels (Kalika et. Al., 2005). Par ailleurs, comme le soulignent Citeau et Barel (2008), la formation continue est un « *vecteur essentiel de développement des entreprises et de revalorisation des compétences* » (p. 13). En effet, dans un environnement en constante évolution, les entreprises doivent s'adapter en permanence aux nouveaux enjeux et aux

nouvelles demandes du marché. 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).

Les formations sur les nouvelles technologies restent un investissement crucial pour le développement des compétences des salariés, Il est donc recommandé que l'organisation mette en place des formations sur l'utilisation des nouvelles technologies. Selon Rivard et Lauzier (2013), ces formations peuvent avoir trois objectifs différents. Premièrement, elles peuvent viser à doter les travailleurs des compétences nécessaires à l'exercice de leurs fonctions. Deuxièmement, elles peuvent servir à « *recycler ou ajuster* » (p. 19) les compétences des travailleurs pour maintenir leur niveau de performance. Troisièmement, elles peuvent viser à perfectionner les travailleurs, en augmentant continuellement leurs connaissances et compétences pour qu'ils puissent contribuer de manière plus large ou plus approfondie que ce que leurs fonctions de base exigent (p. 19).

Comme nous l'avons souligné à plusieurs reprises dans ce travail, une utilisation inappropriée des nouvelles technologies peut affecter l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée. Pour conclure ce point, nous pouvons déduire de la littérature que la formation des individus à une meilleure utilisation des nouvelles technologies serait un moyen pour les employés d'atteindre un meilleur équilibre entre vie professionnelle et vie privée.

PARTIE 2 : PARTIE EMPIRIQUE

CHAPITRE IV) CADRE MÉTHODOLOGIQUE

A) CHOIX METHODOLOGIQUE ET JUSTIFICATION

1) Introduction

La section théorique de cette étude est constituée des trois premiers chapitres, qui servent à identifier, définir et contextualiser les notions fondamentales associées à la problématique de recherche évoquées précédemment à savoir: « Comment les pratiques dites de déconnexion et de régulation, encadrant l’usage des nouvelles technologies de l’informations et de la communication (NTIC), sont-elles implémentées dans les organisations pour avantager une conciliation vie privée – vie professionnelle ? ». En réponse à nos interrogations permettant de mieux nous éclairer à ce sujet, nous avons effectivement accosté la conciliation vie professionnelle et vie personnelle, les nouvelles technologies de l’informations et de la communication et des systèmes de gestion ou de régulation que les entreprises pourraient mettre en place.

Dans ce chapitre, nous examinerons d'abord le contexte de la collecte de données. Il concerne l'entreprise BRUSSELS FISCALITÉ (BF), qui est une administration publique régional, dont le siège est situé place Saint-Lazare à Bruxelles-Capital, qui a été mon cadre de stage.

Nous justifierons ensuite le choix de la méthode qualitative comme méthode de recherche. Puis, nous décrirons la population cible et ses caractéristiques au moyen de l'échantillon de recherche (raisonné).

En troisième lieu, nous expliquerons la conception du guide d'entretien utilisé pour recueillir les informations nécessaires à la réponse à la question de recherche. Ce guide était spécifiquement adapté à chaque échantillon ciblé afin de répondre avec la plus grande précision à l'objectif visé. Enfin, nous terminerons par la présentation de la collecte des données et le déroulement de celle-ci sur le terrain.

2) Méthode de recherche qualitative

Dans une recherche qualitative, trois méthodes de collecte de données sont conseillées, à savoir (Krief & Zardet, 2013) : les entretiens, les observations, la documentation. Pour cela, nous collecterons nos données grâce à des entretiens semi-directif individuel.

Le choix de la méthode de recherche est crucial. Il est essentiel de sélectionner la méthode la plus appropriée pour répondre à la question de recherche et atteindre les objectifs fixés. La méthodologie de recherche peut être perçue comme l'ensemble des procédures que le chercheur doit suivre pour répondre à une question spécifique. Selon Thiétart et al. (2007) cités par Nzongang et Kueda (2020-2021), la fiabilité des résultats d'une recherche dépend étroitement de la méthodologie utilisée. Pour ce projet, la méthode de recherche qualitative a été choisie. Contrairement à la recherche quantitative, elle se concentre sur un nombre limité de cas. Son objectif est d'analyser un comportement ou d'explorer un concept en se penchant sur les questions essentielles : « pourquoi ? » et « comment ? ». Nous tentons de saisir la perception et les impressions de l'interlocuteur.

3) Objectif poursuivi et concepts mobilisés

Cette approche est plus restreinte et moins représentative car elle se focalise exclusivement sur un petit échantillon raisonné où le choix des cas étudiés est déterminé sur base de critères

Préalablement établis et réfléchis (Martin, 2012). L'option d'utiliser un échantillon raisonné est justifiée car la réalisation d'une étude empirique sur un échantillon représentatif serait plus importante et nécessiterait davantage de ressources que celles disponibles pour cette recherche.

Cette méthode nous permettra d'approfondir notre compréhension des entretiens et de la réalité sur le terrain, en mettant l'accent sur les acteurs plutôt que sur les variables.

En optant pour cette méthode, nous avons souhaité comprendre précisément la perception des employés vis-à-vis des dispositifs régulant les nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC) au sein de l'entreprise, dans une perspective d'équilibre entre vie privée et vie professionnelle. Concernant notre problématique, notre intérêt se porte sur les propos des individus interrogés.

Il est important de rappeler que l'objectif principal de l'empirie et de cette étude est de réaliser une analyse sur la mise en œuvre et les impacts des dispositifs de conciliation entre la vie privée et la vie professionnelle, par le biais de la régulation de l'utilisation des nouvelles technologies.

4) Présentation de l'échantillon de recherche (Population cible)

Nous allons préciser ici la population à interroger pour recueillir les données nécessaires pour répondre à notre question de recherche. **"Comment les pratiques dites de déconnexion et de régulation, encadrant l'usage des nouvelles technologies de l'informations et de la communication (NTIC), sont-elles implémentées dans les organisations pour avantager une conciliation vie privée – vie professionnelle ?"**. Par conséquent, nous ciblerons les cadres dirigeants ainsi que les employés des dix différents départements qui travaillent directement ou indirectement avec les nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC). Ainsi, nous avons constitué un échantillon de recherche représentant une population hétérogène composée de profils variés.

Notre population cible est donc constituée de cadres et d'employés au sein de Bruxelles Fiscalité. La sélection des répondants issus d'une population hétérogène doit être guidée par des critères fondamentaux. Le principal critère à observer est l'intégration des nouvelles technologies de l'information et de la communication dans l'exécution du travail pour chaque cas visé. Concernant les caractéristiques des répondants, nous recherchons des profils variés en termes de genre, de poste occupé, et autres aspects.

B) METHODE D'ANALYSE DE DONNEES RECUEILLIS ET DIFFICULTES RENCONTREES

1) Conception et Structure du guide d'entretien

Après avoir établi le contact avec divers acteurs au sein de l'entreprise, il faudra organiser et mener un entretien semi-directif avec chacun. Cet entretien s'appuiera sur un guide préalablement défini (voir annexe 1), qui abordera les thèmes centraux de la problématique orientant cette étude. Le guide d'entretien est décrit comme un « *canevas assez flexible qui constitue un point de repère pour le chercheur et une aide à la réflexion pour le répondant* » (Hlady Rispal, 2002, p. 126). 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.

2) Caractéristiques des répondants

Le tableau ci-dessous contient toutes les informations relatives aux profils des répondants. Les noms qui y sont mentionnés sont fictifs pour assurer l'anonymat des individus sondés.

Les interviews ont été réalisées à distance et enregistrées pour garantir la transcription fidèle des informations recueillies. Le consentement préalable des personnes interrogées a été obtenu. L'anonymat des participants a aussi été assuré. Aborder certains aspects du travail et de l'environnement professionnel peut être délicat, surtout à distance. Par conséquent, la confidentialité établit un climat de confiance entre les parties. Ce choix d'anonymat était une décision personnelle, et la question de l'anonymat a été posée à chaque participant.

Répondants	Sexe	Fonction	Département	Date	Durée
Mme Pr	Femme	Payroll	Ressources humaines (RH)	08-02-2023	00 :41 :29
Mme H	Femme	Chef de département	Bien-être	15-02-2023	01 :02 :36
Mme Dex	Femme	Chef de departement	Gestion financière et fiscale	16-02-2023	01 :02 :36

Mme SP	Femme	Gestionnaire de dossier	Personnel et Organisation (P&O)	12-04-2024	00 :22 :25
Mme S	Femme	Gestionnaire de carrière	Personnel et Organisation (P&O)	07-05-2024	00 :21 :32
Mme C	Femme	Gestionnaire de dossier	Personnel et Organisation (P&O)	14-05-2024	00 :26 :21
Mme D	Femme	Office Facilities management	Personnel et Organisation (P&O)	16-05-2024	00 :30 :19
Mme Q	Femme	Call center	Gestion de la clientèle (CLI)	22-05-2024	00 :34 :01
Mme T	Femme	Gestionnaire de dossier	Gestion financière	12-06-2024	00 :24 :30
Mme P.	Femme	Assistante pour Call center	Gestion de la clientèle (CLI)	27-06-2024	00 :52 :27
Mme End	Femme	Chef de département de IT	IT	18-07-2024	00 :32 :41

Tableau 1 : description de l'échantillon

3) Méthode d'analyse de données

Habituellement, une approche qualitative comprend l'analyse contextuelle ainsi que l'analyse de contenu (Sabourin, 2008 ; Paillé & Mucchielli, 2016). Après la transcription des entretiens, les données collectées feront l'objet d'une analyse approfondie. L'objectif est de prendre du recul par rapport aux entretiens pour décrypter, relier et examiner minutieusement les aspects pertinents de chaque discussion.

Historiquement, l'analyse de contenu est au centre de la recherche qualitative. Ses origines remontent aux années 1920 aux États-Unis, où elle était utilisée pour examiner les articles de presse et les discours politiques (Nzongang & Kueda, 2020-2021). Des auteurs comme Gavard-

Perret et al. (2008), cités par Nzongang & Kueda (2020-2021), reconnaissent à Lasswell et Tréanton (1952), la paternité du développement de l'analyse de contenu. Selon Sabourin (2008), l'analyse de contenu est une méthode visant à interpréter les diverses formes d'expression humaine, qu'il s'agisse de productions visuelles, auditives ou verbales. Il est possible d'affirmer que l'analyse de contenu (AC) offre au chercheur utilisant une approche qualitative la possibilité de déterminer des catégories thématiques formelles et pertinentes. Cela permet de tester des hypothèses de connaissances et de coder les échanges lors d'un entretien, l'analyse d'une peinture ou les interactions sociales (Schiltz, 2006). L'analyse de contenu peut être divisée en deux catégories : les analyses lexicales, qui se concentrent sur la nature du vocabulaire utilisé dans le corpus ou le contenu verbal recueilli lors de l'entretien, et les analyses thématiques, où les fragments de phrases, les phrases complètes ou les groupes de phrases constituent les unités d'analyse selon Allard-Poésie et al. (2007), cités par Nzongang & Kueda (2020-2021).

Plus précisément, l'analyse de contenu sera effectuée à l'aide d'une "grille heuristique". Cette grille, organisée en trois colonnes, comprendra trois catégories d'informations : les thèmes traités, le discours de l'individu interrogé et l'analyse de ce discours, ainsi que les observations relatives aux conditions de l'entretien ou aux modes d'expression du protagoniste. Cette analyse verticale nous aidera à organiser les informations collectées pendant l'entretien selon les différents thèmes évoqués et prévus dans le guide d'entretien. Pour établir des connexions entre les divers entretiens menés, il sera procédé à une analyse horizontale. Cette méthode implique l'examen transversal des données collectées au cours des différents entretiens. (Hlady Rispal, 2002).

4) Difficulté et Déroulement des entretiens

L'accomplissement de ce projet s'est avéré complexe, tant d'un point de vue théorique que pratique. Concernant l'aspect empirique, la difficulté majeure a été l'accessibilité des participants. Bien que théoriquement il semble facile de trouver des personnes à interviewer pendant un stage, la réalité est souvent différente. Nous avons rencontré des difficultés pour contacter des cadres et des employés de l'entreprise malgré de nombreux emails envoyés.

Face à plusieurs tentatives infructueuses et sans réponse, nous avons opté pour une nouvelle stratégie en faisant appel à une connaissance au sein de l'entreprise. Cela a permis de transmettre notre demande aux personnes concernées, et certains ont accepté de participer à l'interview tout en restant anonymes. Notre stage s'est étendu de début février à fin avril 2023.

Les entretiens semi-directifs ont eu lieu en deux temps : trois pendant notre stage en février 2023, et la seconde vague s'est déroulée entre mi-avril et fin juillet 2024. Au total, 12 entretiens ont été menés et 11 ont été transcrits, le douzième étant inaudible. La majorité des entretiens se sont tenus à distance, de manière virtuelle. Pour préparer les entretiens, nous avons envoyé aux interviewés un guide du sujet en amont, dès que la date était fixée, afin de les familiariser avec les thèmes et de stimuler des réponses détaillées. Des questions de relance étaient préparées pour ceux qui répondaient de manière concise, tandis que d'autres développaient davantage, nécessitant des relances pour atteindre nos objectifs. Ainsi, la durée des entretiens variait. Nous avons privilégié Teams comme moyen de communication avec les responsables et les employés, beaucoup étant en télétravail chez BRUSSEL FISCALITÉ (BF).

CHAPITRE V) CONTEXTE DE L'ENTREPRISE

A) PRÉSENTATION DE L'ENTREPRISE BRUSSEL FISCALITÉ (BF)

18

¹⁸ fiscalite.brussels/fr/page-de-renvoi/org ; <https://fiscalite.brussels/bf-au-fil-des-ans>



1) Son histoire

À la suite de diverses réformes de l'État visant à élargir les compétences et l'autonomie des régions, Bruxelles Fiscalité a été créée le 1er janvier 2012. Son but est de mettre en œuvre la politique fiscale de la Région bruxelloise afin de financer les services publics. Concrètement, Brussels Fiscalité assure la perception et le recouvrement des impôts pour la région de Bruxelles-Capitale.

En 2017, elle est devenue un service public à part entière, avec une autonomie de fonctionnement. Cette période a également marqué une réforme fiscale ambitieuse visant à rendre la fiscalité régionale plus juste, plus simple et plus avantageuse pour l'ensemble des Bruxellois.

La fiscalité bruxelloise a connu des évolutions significatives au fil des ans. Voici quelques points clés :

- Création de Bruxelles Fiscalité :

Face donc à ses différentes réformes de l'État en 2012, Bruxelles Fiscalité voit le jour. Sa mission est de mettre en œuvre la politique fiscale de la Région bruxelloise pour financer les services publics.

- La réforme fiscale de 2016-2017 comprenait plusieurs mesures importantes :

- Diminution de la fiscalité sur le travail : Suppression de la taxe régionale forfaitaire de 89 EUR et de la taxe historique d'agglomération de 1 % sur l'impôt des personnes physiques.
- Augmentation de la fiscalité sur les biens immobiliers : Augmentation d'environ 12 % du précompte immobilier, avec une compensation pour les propriétaires occupants via la prime BE HOME, déduite directement du précompte immobilier.
- Abattement fiscal pour l'accès à la propriété : Réduction de la base imposable sur les droits d'enregistrement pour les acquéreurs d'une première habitation à Bruxelles.

- Simplification des droits de donation et de succession pour les PME.

- L'élargissement des compétences comprend plusieurs initiatives importantes :

- Taxe sur les établissements d'hébergement touristique : Créée en 2017.

- Zone de Basses Émissions de Bruxelles (LEZ) : Mise en place en 2018, avec la participation de Bruxelles Fiscalité pour le traitement des avertissements et des amendes.

- Gestion du précompte immobilier : Commencée en 2018.

- Plateforme numérique MyTax : Lancée en 2019 pour faciliter les opérations fiscales en ligne.

2) Son activité

L'activité de Bruxelles Fiscalité se concentre sur la gestion et la perception des impôts pour la Région de Bruxelles-Capitale. Voici quelques-unes de ses principales responsabilités :

- Perception des impôts : Bruxelles Fiscalité collecte les impôts régionaux, tels que le précompte immobilier et les taxes de circulation.

- Conseil et expertise : Elle agit comme centre d'expertise et de documentation en matière fiscale et conseille le Gouvernement de la Région bruxelloise.

- Réformes fiscales : Bruxelles Fiscalité a joué un rôle clé dans la réforme fiscale de 2016-2017, visant à rendre la fiscalité plus équitable et avantageuse pour les Bruxellois.

- Gestion numérique : Elle a lancé la plateforme MyTax pour faciliter les opérations fiscales en ligne.

3) Ses valeurs

Les valeurs de Bruxelles Fiscalité sont centrées sur l'efficacité, la transparence et le service aux citoyens. Voici quelques-unes de ses valeurs clés :

- Efficacité : Bruxelles Fiscalité s'efforce de gérer efficacement la perception des impôts et de fournir des services de qualité.
- Transparence : L'administration fiscale de Bruxelles vise à être transparente dans ses actions, ses décisions et ses communications avec les contribuables.
- Service aux citoyens : Bruxelles Fiscalité s'engage à fournir un service client de qualité, à répondre aux questions et à aider les contribuables dans leurs démarches fiscales.

4) Objectifs

Bruxelles Fiscalité assure la perception et le recouvrement des impôts pour la Région de Bruxelles-Capitale. Par ailleurs, Bruxelles Fiscalité agit comme centre d'expertise et de documentation et joue aussi un rôle de conseiller auprès du Gouvernement de la Région de Bruxelles-Capitale en matière fiscale.

Pour s'acquitter au mieux de ses missions, Bruxelles Fiscalité poursuit les objectifs stratégiques suivants, tels que définis par le Gouvernement de la Région de Bruxelles-Capitale :

- Exercer le service des impôts et des amendes administratives ;
- Reprendre et développer le service des impôts ;
- Être le centre de documentation, d'avis, de connaissance et de gestion de données en matière de fiscalité (et de documentation patrimoniale) ;
- Développer une plateforme complète de prestations de services fiscaux (MyTax) .

Bruxelles Fiscalité participe également à l'atteinte des objectifs transversaux de la Région, à savoir :

- Assurer une qualité de service centré sur les utilisateurs ;
- Assurer le développement de son personnel ;
- Fonctionner de manière efficace et durable ;
- Participer aux relations internationales, aux affaires européennes et à la coopération au développement.

B) UN SERVICE PUBLIC À LA POINTE DE LA MODERNITÉ

1) Avancement numérique à BF

Bruxelles Fiscalité continue de développer des outils numériques pour mieux répondre aux besoins du public.

Depuis 2019, la plateforme numérique MyTax.brussels permet aux contribuables d'effectuer la plupart de leurs opérations fiscales en ligne : consulter leurs avertissements-extraits de rôle, obtenir des duplicatas, payer leurs taxes, demander des facilités de paiement, introduire et suivre des demandes, etc. Depuis le lancement de la plateforme, plus d'un demi-million de citoyens et citoyennes se sont connectés à MyTax.

Les personnes en quête d'informations peuvent également poser toutes leurs questions à notre chatbot, accessible sur MyTax via le bouton « Parlez avec nous » et disponible 24h/24 et 7j/7.

Au rez-de-chaussée de l'Iris Tower, où Bruxelles Fiscalité a déménagé en 2021, des bornes électroniques permettent aux contribuables d'accéder à leur dossier et d'effectuer des démarches avec l'aide d'un agent d'accueil.

2) Différentes Directions chez BF

Bruxelles Fiscalité compte neuf directions, chacune ayant des rôles et responsabilités spécifiques. Voici un aperçu de ces directions :

- Gestion de la clientèle : Gère les relations avec les contribuables et répond à leurs questions.
- Gestion fiscale : S'occupe de la collecte et du recouvrement des impôts régionaux tels que le précompte immobilier et les taxes de circulation.
- Projets & PIT : Travaille sur des projets spécifiques et sur l'amélioration des processus internes.
- Personnel et Organisation : Gère les ressources humaines et les aspects organisationnels.
- Documentation patrimoniale : Responsable de la documentation relative aux biens et droits immobiliers.
- Estimations de biens et droits immobiliers : Évalue la valeur des biens immobiliers.
- Affaires juridiques et Recours : Traite des questions juridiques et des recours éventuels.

3) Différentes Taxes régionales

Les principales taxes régionales à Bruxelles sont les suivantes :

- Précompte immobilier : Cette taxe est basée sur la situation établie au 1er janvier. Pour 2019, vous payez 8,90 € par m², mais les premiers 300 m² ne sont pas imposés. Si vous utilisez un bâtiment pour des activités industrielles ou artisanales, vous ne payez que si la surface est supérieure à 2 500 m².

- Taxe sur l'exploitation des taxis ou voitures avec chauffeur : Cette taxe s'applique aux services de transport de personnes dans la région.
- Prélèvement kilométrique pour poids lourds : Les poids lourds circulant dans la région sont soumis à cette taxe en fonction du nombre de kilomètres parcourus.
- Taxe sur l'incinération des déchets : Cette taxe concerne l'incinération des déchets dans la région.

4) Contacts et informations

Vous pouvez contacter Bruxelles Fiscalité de différentes manières :

Adresse postale : Bruxelles Fiscalité, Place Saint-Lazare 2, 1210 Bruxelles.

Téléphone : Tél. : +32 (0)2 430 60 60.

Fax : Fax : +32 (0)2 430 61 00.

Vous pouvez également prendre rendez-vous au guichet en cliquant [ici](#). Pour toute demande relative à votre déclaration à l'impôt des personnes physiques, veuillez contacter le SPF Finances au 02/572.57.57. Si vous préférez, vous pouvez envoyer un e-mail à info.fiscalite@fisc.brussels.

CHAPITRE VI) PRÉSENTATION DES RESULTATS ET DISCUSSION

Dans cette section de notre étude, nous présenterons les résultats en accord avec les thèmes et différentes questions énoncés dans notre guide d'entretien. Cette présentation sera suivie d'une discussion approfondie des résultats obtenus.

Il est bon de rappeler que chaque thème guide l'élaboration des questions soulevées durant notre étude. Toutefois, le thème 1 fait office d'introduction et ouvre la discussion sur les nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC).

Pour améliorer la lisibilité des déclarations de nos interviewés, nous avons délibérément supprimé les mots répétés par les répondants. Par exemple, si un répondant répète "je vais vous expliquer" ou "on sait que", nous éliminons les répétitions superflues.

A) PRÉSENTATION DES RÉSULTATS

Ce chapitre est dédié à l'analyse des résultats obtenus lors des entretiens. Nous procéderons à une analyse en utilisant diverses thématiques.

Tout d'abord, nous exposerons nos résultats de manière plus approfondie et par catégorie de répondants. Nous différencierons les agents des Ressources Humaines (RH), ceux de Personnel & Organisation (P&O), les agents de gestion de la clientèle (CLI) et enfin, le responsable des technologies de l'information (IT).

Ensuite, nous effectuerons une comparaison plus concise des résultats et examinerons les différences et les points communs entre les diverses thématiques et catégories de répondants.

1) Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication (NTIC) :
Expérience personnelle et Professionnelle

Examinons d'abord les technologies employées par le personnel pour accomplir leurs tâches au sein du Service Public Bruxelles Fiscalité. Cette section soulignera les résultats les plus significatifs qui ressortent au niveau des nouvelles technologies de l'information et de la communication dans les expériences personnelles et professionnelles des personnes interviewées, en lien avec la problématique abordée tout au long de cette étude.

- L'avis des agents de ressources Humaines.

Lors de nos entretiens on a eu plusieurs avis à ce sujet, notamment celui de la responsable de la cellule bien-être et de celle du Payroll à savoir :

“ [...] Mr Cas1 notre DG veut aussi que tout soit digital. Digital, ça c'est très important pour lui. Paperless, digital, innovatif. Donc, on a aussi notre propre plateforme, les ordinateurs fixe et portables, tout comme il nous donne aussi des téléphones de travail ” (Mme H).

Elle rajoute,

“On travaille avec le SAP, c'est un outil, on utilise ça pour faire des recherches et ça s'appelle SAP et recherche. On a aussi, C'est le VPN, et ça, c'est un outil, quand tu fais du télétravail, tu viens au VPN et comme ça, tu as accès à tous les trucs qui sont sur le serveur de BF. On a aussi le W, ça s'appelle. Donc, le W, il y a tous les documents, les fiches, les Excel qu'on a besoin. Si tu veux allier le W à la maison, il faut se connecter au VPN. Cependant, le VPN de BF, pour moi, ça fonctionne bien, mais le moment que tu as un souci dans ton VPN et que tu es en train de faire des manipulations dans le SAP, c'est fini. ”

(Mme Pr), vas dans ce sens et mentionne que,

“Alors pour ses nouvelles technologies [...]. Et tout le monde travaille sur PC portable et PC fixe aussi ça dépend de ce qu'ils veulent faire. 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 cet espace commun de travail my Workplace et le teams pour les différentes réunions. On a aussi des téléphones, voilà GSM de travail, mais moi personnellement, j'ai jumelé les deux, c'est-à-dire mon GSM personnel à celui du travail, moi je trouve ça bien plus

facile. Et différentes plates-formes comme SAP, VPN, pour une connexion à haute débit quoi, illimité c'est comme ça qu'on dit."

Les agents des ressources humaines interrogés notamment la responsable de la cellule bien-être et la responsable du Payroll relèvent par leurs propos que tout d'abord, les nouvelles technologies fournies par l'employeur ou par l'entreprise sont des PC fixe et portable pour tous les employés, des téléphones ou GSM portable et fixe éventuellement pour tous les employés indépendamment de leur fonction. Ensuite, que l'entreprise utilise plusieurs plateformes et outils numériques notamment VPN, W et SAP. Que le réseau propre à l'entreprise c'est le « Workplace » où 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. Enfin, Il y'a un accès à internet illimité dans le but de l'utiliser comme outil de travail sans gêne et de répondre totalement au besoin de l'employé pour qu'il atteigne au mieux ses objectifs.

- **L'avis des agents de personnel & organisation.**

Les propos de Mme C, gestionnaire de dossier viennent corroborer ceux de ses prédécesseurs puisqu'elle dit,

"[...] Donc quand on parle de nouvelles technologies, on se réfère aux différentes plateformes, aux réseaux sociaux, aux boîtes à messagerie, le TEAMS, ici maintenant pour tout ce qui est réunion et tout"

Ensuite, Mme S gestionnaire de carrière soulève que,

"Pour ma part, déjà pour commencer, les NTIC sont simplement les technologies qui existaient et qu'on utilisait bien avant aussi mais dans sa version la plus récente et la mieux sollicitée. Je parle là par exemple d'internet à haut débit, de la VPN, des boîtes mail, des réseaux sociaux, tous ses différentes plates-formes là oui, de teams avec le télétravail" [...]. "Ah, le Workplace. Alors, celui-là n'existe plus. Ça a été remplacé par Viva- engage" [...], parce que justement il y a plus de contrôle sur ce qui est publié, dans quel groupe c'est publié etc."

Mme SP également gestionnaire de dossier, dans ses propos on peut retrouver la même cohérence lorsqu'elle mentionne,

“ [...] Mais déjà pour moi, les NTIC font référence simplement à tout ce qui est digitalisation avancée, amélioré, on voit l'arrivée de teams, des réseaux sociaux qu'on ne sait plus trop rien faire sans, les boîtes mails à outrance, les PC portables et autres ”

Par ailleurs, Mme D va plus loin, lorsqu'elle mentionne,

“ [...] Et donc, en fait, on est sur une plateforme sur laquelle on peut faire nos commandes directes. [...], . L'IT fait exactement la même chose avec une autre firme qui dit voilà, j'ai besoin de PC, de clavier, de souris ergonomiques. Et en fait, tout ça, ça se fait online. Vraiment sur leur plateforme propre à eux où il n'y a que nous qui avons accès en fait. Tu vois ? Il ya que le professionnel qui a accès. [...], C'est plus facile d'avoir une plateforme où on voit les objets qu'on a besoin, le matériel qu'on a besoin que de passer via un téléphone. Parce qu'avec le téléphone, pour certaines choses qu'on ne trouve pas [...], Alors, c'est vrai qu'avec les plateformes sur le web, c'est beaucoup plus facile parce que là, j'ai des photos, j'ai la description, j'ai le nombre que je dois commander. Et donc voilà, c'est beaucoup plus facile.

Ainsi, pour l'unanimité du personnel de la catégorie Personnel et organisation, les nouvelles technologies sont simplement des technologies existantes bien avant mais dans une version améliorée, notamment elles nous mentionnent éventuellement comme celles de Ressource Humaine des plateformes numériques, d'internet à haut débit, de teams, des PC et téléphone portables. Par ailleurs, une ajoute les boites mails à outrance. Ceci en fonction des besoins de l'équipe ou de la personne pour l'atteinte des objectifs. Avec éventuellement un système de VPN pour cette possibilité de travailler en dehors du travail. Mme S elle nous dit que le Workplace a été remplacé par un autre espace privé mais en version beaucoup plus mieux qu'on appelle maintenant Viva Engage

- **L'avis des Gestionnaires financiers et fiscale.**

Mme T de ses propos mentionne l'évolution de ses technologies qui par ricochet vient améliorer le travail. Dans son cas elle nous parle de la facilité qu'apporte justement le téléphone et les mails dans l'exécution de ses tâches qui consiste entre autres à répondre le plus rapidement possible aux besoins ou à la demande financière et/ou fiscale du client. Elle mentionne,

“ [...] , parce que quand on répond par écrit, que ce soit par mail, aller par mail, ça va plus rapidement. Mais quand on a la personne au bout du fil, donc au téléphone, c'est vrai qu'on sait répondre facilement à leur attente, c'est-à-dire où en est mon remboursement, comment ça se fait que j'ai eu un rappel. Donc, en fait, c'est plus facile à répondre, que ce soit par téléphone ou par mail, en fait. Donc, par courrier, ça prend plus de temps, le temps qu'il reçoit sa réponse. C'est vrai que cette technologie, je la trouve plus facile, en fait.” (Mme T)

Mme Dex par contre, chef de département, vient énumérer ses nouvelles technologies ou ses différentes technologies et plates-formes mobilisées à BF dans leurs difficultés qu'elles présentent pour l'exécution de leur mission.

“[...] . L'Intranet n'est pas vraiment mis à jour, il y a des infos qui ne sont pas vraiment correctes [...], Et donc on a le serveur bien sûr, on a Intranet ou les infos ne sont pas mises à jour et on a aussi un share point qui n'est pas vraiment clair on n'a pas de structure et on a le teams aussi qui n'a pas vraiment de structure. [...], Mais euh.... Ce que j'essaye de dire c'est que tout ça tout ça c'est dans le cloud c'est bien ça ? [...], Donc concernant la communication, on a aussi entendu des gens qui disent ah oui mais donc on a Workplace je ne sais pas si tu l'as déjà vu ça. [...], Oui. Donc on a Workplace, donc il y a des messages vraiment importants qu'on, et sur Workplace, mais il n'y a pas, c'est inutile comme Facebook par exemple. [...], et on fait un calendrier par exemple pour la communication par email donc c'est pour seulement travailler ensemble avec Com-BF pour avoir ok les deadlines. [...] On a SAP, mais je ne sais pas si tu le connais, c'est l'outil que les gestionnaires de dossier utilisent pour mettre des informations des gens bruxellois concernant leurs impôts. Ils ont installé un système avec le téléphone de travail donc le GSM. [...]. Je dois être connecté tout le temps parce que j'ai mon portable. Il y a aucune personne du management qui demande ça à leur personnel pas du tout. Mais si on reçoit un email ou un message sur teams pendant la soirée.

Cependant, comme les précédentes, les employés de la catégorie Gestion financière et fiscale, nous citent éventuellement : le téléphone portable, les boîtes mails, teams, le Workplace et le SAP comme nouvelles technologies de l'information et de la communication utilisées à BF mais mentionnent en plus l'utilisation du calendrier dans l'Outlook, de certains serveurs BF comme intranet et Cloud.

- **L'avis des gestionnaires de la clientèle.**

“[...] D'autant plus que ma fonction ne m'oblige pas particulièrement à m'asseoir devant un PC, je suis plus dans l'utilisation du téléphone, donc mon GSM du travail, même si j'utilise évidemment l'ordinateur que ce soit au bureau pour le fixe ou de chez moi avec le portable pour le classement de mes calls et le renseignement du client. Et oui aussi pour les teams lorsqu'il y'a des réunions par exemple ou que je dois utiliser des navigateurs ou moteurs de recherche pour trouver une information que je n'ai pas sur la main.” (Mme Q).

Mme P vient ajouter,

“Ben, enfin, pour nous c'est pas vraiment, oui c'est de la nouvelle technologie, mais c'est pas vraiment, enfin, nouvelle en soi dans le monde du télétravail, ça c'est pas, c'est le moteur de notre travail, donc je ne sais pas si on sait comment on peut réaliser le travail, donc, voilà, que ce soit sur le télétravail, que ce soit sur la plateforme Simms, que ce soit sur des réunions présentielle en hybride, ben, aussi quand je parle de la téléphonie, c'est aussi, c'est pas la téléphonie comme, comme, enfin, c'est plus le téléphone physique, donc le téléphone physique n'existe pas.” [...] donc c'est la téléphonie, c'est la téléphonie via Internet, c'est la téléphonie par rapport à voir qui est connecté, qui n'est pas connecté, les pauses, tout ça se passe via une application. Tout le travail que, enfin, tout le travail qu'on fait chez nous, c'est aussi via une plateforme, aussi une nouvelle, donc on travaille via le CRL, donc, ben, tout le monde, enfin, tout le travail, c'est basé sur ça, je ne le vois pas autrement, parce que sinon, on va, au niveau de l'efficacité et des sciences, ben, on sera au ralenti. [...], enfin, tout ça ne peut pas se faire et ne sera jamais réalisable, et s'il n'y a pas, si des nouvelles technologies n'ont pas été déjà instaurées, donc la possibilité ne sera, n'y sera pas.

Les deux employés de cette catégorie de Gestion de la clientèle mentionne comme nouvelle technologie le PC, les plateformes notamment le CRL, Simms, le teams. Mais les deux insistent réellement sur le téléphone via Internet, notamment la téléphonie. Ceci sans doute lié à la fonction à laquelle elles sont rattachées à savoir Assistante en Call center et mentionnent de ce fait ce gain de temps comme Mme T de la catégorie Gestion financière l'avait mentionné. C'est dans ce sens que Mme P précise surtout que, face à tout le travail qu'ils sont sensés effectuer, sans l'existence de ses éventuelles nouvelles technologies, cela ne pourra pas être possible ou réalisables.

- **L'avis de la responsable de technologie et information.**

Alors, les nouvelles technologies, moi, je trouve que c'est un bien grand mot parce que pour moi, elles existent, elles sont exploitées différemment aujourd'hui simplement, on va plus loin. Donc c'est simplement, on parle beaucoup de digitalisation. [...], Mais voilà, on essaye de faire évoluer les aspects digitaux pour pouvoir entrer en contact avec le citoyen pour essayer de lui faciliter la vie, ça c'est un peu cet aspect-là [...], Donc on a fait un chabot, on a fait un voicebot, donc là, c'est vraiment essayer de s'assurer que de manière assez directe et automatique, automatisée, le citoyen puisse accéder plus aisément à l'information qu'il souhaite recevoir, notamment réseaux sociaux, plateformes et autres. (Mme End).

Mme end vient mentionner le fait que les employés utilisent les technologies existantes depuis toujours, juste qu'elles prennent l'appellation de nouvelles technologies de l'information et de la communication simplement parce qu'elles sont exploitées différemment d'aujourd'hui. Et ceci dû au fait qu'on parle davantage de digitalisation et d'évolution de ses différents aspects digitaux comme elle l'a mentionné, dans le souci de toucher un grand nombre de citoyen pour pouvoir leur faciliter la vie au mieux. Elle nous parle comme certaines des réseaux sociaux, des plateformes. Mais nous cite aussi des chabots ainsi que des Voice bot, langage un peu plus technique pour parler surement des boites mails et espace privé, ce Workplace qui porte maintenant le nom de Viva Engage comme l'a cité éventuellement la majorité des répondants.

2) Les effets (positifs ou négatifs) des NTIC au niveau personnel et professionnel

Examinons, deuxièmement les effets ou conséquence personnelles et professionnelles de ses NTIC.

• Les agents des Ressources Humaines

Mme H, chef de département de la cellule bien-être mentionne,

“[...] Comment on va dire que, écoute, quand tu viens au travail, tu es toujours devant ton écran, tu fais le télétravail, par exemple, tu es de 9h à 17h dans la SAP, dans la SAP, tu dis, « OK, j'ai fait mes 20 dossiers et maintenant, je vais être devant mon petit écran et je vais regarder Netflix. » Ce n'est pas bon, et c'est très néfaste pour la santé du travailleur et ses performances dans son travail. [...], des e-mails tard le soir, avec « Urgent, il faut répondre maintenant », on doit aussi bien expliquer pourquoi ce n'est pas bien et très négatif pour la productivité des employés étant donné que ça les stresse vraiment. Et donc ses nouvelles technologies peuvent avoir des conséquences tout autant négatives pour les travailleurs, même si ce sont des outils qui ont vachement augmentés leur autonomie au travail”

Elle cite comme effets négatifs le stress qui peut venir de l'utilisation abusive de ses nouvelles technologies de l'information et de la communication. Tout comme le stress, elle mentionne également que ses nouvelles technologies peuvent être néfaste pour la santé du travailleur tout comme ses performances au travail.

Mme Pr vient confirmer ses propos en déclarant,

“Et j'ai vu un même des supérieurs à moi s'en rendre malade au burn-out parce qu'elles répondaient aux mails à 11 h, minuit du soir. Beaucoup tombaient malade et entraient en dépression, donc c'est un couteau à double tranchant, parce que même si ses nouvelles technologies ont eu des effets positifs sur l'amélioration de notre travail avec cette apport supplémentaire en concentration, en productivité et en autonomie, on peut bien aussi voir des effets négatifs qu'elles ramènent comme la fatigue, le stress au quotidien.”

C'est le cas aussi de sa collègue responsable du Payroll Mme Pr, puisqu'elle énumère éventuellement comme conséquence le stress, mais ajoute le Burn out, la fatigue. Par contre elle soulève les effets positifs qui sont venus avec ses nouvelles technologies, lorsqu'elle parle d'amélioration de la concentration, de l'autonomie et de la productivité au travail.

On constate donc que les deux femmes de cette catégorie Ressources humaines illustrent bien les effets négatifs et positifs, que peuvent avoir les nouvelles technologies de l'information et de la communication au niveau personnel et professionnel.

- **Les agents de Personnel et Organisation.**

“ [...] C'est vrai qu'avec les plateformes sur le web, c'est beaucoup plus facile parce que là, j'ai des photos, j'ai la description, j'ai le nombre que je dois commander. Et donc voilà, c'est beaucoup plus facile. Oui, justement. Donc voilà, avec cette évolution de nouvelles technologies, l'information et la communication, pour notre cas précis et notre travail, si c'est les plateformes où vous pouviez facilement retrouver le matériel exact que vous vouliez et le nombre de commandes que vous pouvez faire de façon autonome. [...]. Avoir les caractéristiques directes que vous voulez et vous les choisir de vous-même, c'est plus autonome. Bon. Et productive aussi je peux dire, [...]. Et ça, je trouve ça vraiment bien parce que moi je sais ce que je commande et ce que je vais payer quoi. Oui voilà. C'est beaucoup plus facile et c'est un gain de temps pour le travail que j'effectue. Donc voilà, un très gros avantage, un gain de temps alors.” (Mme D)

Pour sa part, Mme D occupant la fonction d'office Facilities et management nous parle de l'autonomie, de la facilité et éventuellement de la productivité qu'on apporte ses nouvelles technologies dans la réalisation de son travail. Donc des effets positifs pour le cadre professionnel.

Mme C, Gestionnaire de dossier vient ajouter,

“Oui, c'est naturellement oui, grâce à ça c'est un gain de temps aussi c'est un énorme gain de temps parfois on fait vite une question vite un message, où on trouve très vite l'information puisque tout est numérique tout est numérisé, mis tout sur un SharePoint ou un truc comme ça donc on peut être vraiment très autonome quand on sait où trouver les informations ou si on ne trouve pas on contacte vite un collègue et en 30 secondes on a l'info c'est vraiment un très bon impact pour moi. [...]. Mais c'est naturellement plus productif aussi ça a un énorme impact, comme ici pour mon expérience pour tout ce qui est arrêté on a fait un Template voilà [...]. Ça maintenant on a un document de base et il suffit simplement de ça . Et cela a un impact sur la productivité aussi ; [...], Donc on a fait beaucoup là-dessus aussi, voilà on travaille énormément là-dessus pour que ce soit beaucoup plus facile on est plus autonome plus productif aussi dès qu'on a tous les documents de base ou autre ça rend les choses beaucoup plus faciles aussi et voilà pour ça tout ce qui est technologie c'est ce que mène du positif. [...], Ah oui ça c'est vrai que ça aussi a un énorme impact ça peut avoir un effet positif comme négatif aussi il faut savoir gérer comment dire et dire stop. ”

De ses propos, elle va dans la même logique que Mme D et ses autres prédécesseurs. Elle nous parle aussi de cette facilité, cette autonomie et cette productivité. Mais rajoute éventuellement comme effet positif le gain de temps qu'ont apporté ses différentes technologies. Cependant, elle soulève elle aussi cet aspect positif sans négatif de ses NTIC, lorsqu'elle parle du fait que ça peut avoir un énorme impact dans le cadre personnel et qu'il faut savoir dire stop.

Outre, Mme S gestionnaire de carrière par contre vient elle aussi confirmer de par ses différents propos tout ce qui a déjà été mentionné. Lorsqu'elle dit,

[...]. Tandis que là, tout est centralisé quelque part. On sait où chercher, dans quel dossier, dans quelle partie chercher et surtout, mais le plus important on gagne du temps énorme. Oui, certes certains documents, on a des modèles type beaucoup plus faciles, qui sont avec des menus déroulants, donc on prend moins de temps, mais cela n'empêche que ça prend toujours beaucoup de temps au final. C'est pourquoi grâce aux nouvelles technologies, c'est beaucoup plus rapide à établir. [...], “Ah oui, elle a vraiment beaucoup changé les choses, pour moi elle

a tout amélioré vraiment. [...], beaucoup plus autonome parce que comme je disais, les dossiers, on sait où les chercher nous-mêmes. Avant, on devait passer par quelqu'un qui s'occupait des archives, donc créer une demande et tout ça. Donc, on dépendait de beaucoup plus de personnes. Et c'était ennuyant des fois si la personne n'était pas là, ou si elle était occupée, des fois tu dois attendre, et c'était hyper compliqué. Je crois qu'au niveau de la communication, au niveau de Teams, j'ai l'impression que c'est beaucoup plus fluide aussi, tu vois. Les gens se permettent de, des fois quand c'est une petite question, ils ont plus osé de te la vite la poser parce que c'est vrai, c'est beaucoup plus rapide. Du coup, on est beaucoup plus proactif, il y a moins de mails parce que c'est des petites questions, tu sais vite répondre comme ça, tandis que les mails, tu les fais au fur et à mesure, donc, oui, oui, il y a un énorme changement.”

Elle aussi nous parle de cet effet positif dans le cadre professionnel pour la réalisation de ses tâches. Et nous, mentionne éventuellement le gain de temps énorme, de la facilité et la rapidité qu'elles apportent dans l'accomplissement de ses tâches quotidiennes. Donc d'une amélioration dans notre travail qu'on n'avait pas avant sans elles, plus qu'elle mentionne à son tour cette autonomie et ajoute le fait qu'ils sont devenus aussi très proactifs.

“ [...], Oui, c'est vrai. La facilité est là et donc je me sens plus concentré et plus productive qu'avant. [...], Oui, ça m'a quand même rendu beaucoup performant, puisque comme on a le côté de flexibilité, [...], Ce qui fait que voilà, on a notre PC, on a la maison, on travaille le soir, on est beaucoup plus productif, [...], Donc, le fait qu'il y ait surtout cette flexibilité, c'est assez chouette, assez top et permet d'être autonome et beaucoup plus productif aussi” (Mme SP).

Elle aussi gestionnaire de dossier va dans la même logique et nous parle d'apport en autonomie en rapidité, en amélioration de la productivité. Cependant, comme Mme Pr des RH, elle nous parle aussi d'une augmentation de concentration dans ses effets positifs qu'on apporte les NTIC.

Dans l'ensemble les agents du département Personnel et Organisation nous parlent que des effets positifs qu'ont apporté les nouvelles technologies de l'information et de la communication dans le cadre professionnel, dans leur productivité, leur autonomie, l'amélioration de leur concentration et de la rapidité dans la réalisation de leur travail.

- **Les Gestionnaires Financiers et Fiscal**

“ [...] , c'est une manière qui est assez facile. [...] , Oui, franchement oui. On sent qu'on va plus vite, en fait. Ça va plus vite, que ce soit de répondre par mail. Moi, je trouve aussi qu'on a vite une réponse du redevable par mail, que ce soit pour les personnes physiques ou les personnes des sociétés, [...] , ben voilà, on est plus facile à envoyer ça par mail que par courrier parce que, voilà, il faut voir si on a le droit ou pas de leur envoyer ça par mail. Donc, voilà, il y a un avantage et un désavantage dans tout ça. [...] , Oui, vraiment plus productive et autonome aussi. Voilà. [...] , Parce qu'il y a le stress du personnel et il y a le stress aussi du professionnel. On peut directement sentir en fait qu'il y a le stress, tu dois te dire voilà je dois essayer d'avoir fini à 16h30 comme ça je peux faire ce que j'ai à faire par après. Donc voilà.” (Mme T).

En effet pour les effets positifs, elle nous parle comme tous ses autres prédécesseurs de cette facilité, cette rapidité que leurs ont apportés les nouvelles technologies de l'information et de la communication dans la réalisation de leurs missions, mais aussi de cette productivité et de cette autonomie. Mais nous mentionne aussi les effets négatifs, lorsqu'elle parle de l'existence du stress au niveau personnel et professionnel.

Mme Dex, chef de département vient par contre révéler un aspect assez pertinent lorsqu'elle déclare,

“ [...] . Donc il y a le serveur par exemple, on voit ici où je peux trouver tous mes infos (souponner) ça peut être difficile et tu regardes c'est quoi exactement ce truc-là ? C'est vraiment ce n'est pas clair et tout le monde le sait et penses toujours mais où je peux trouver telle chose et ça donne beaucoup de stress aux les gens. [...] , Oui, et donc ça donne beaucoup de stress aux gens. [...] . Donc on a Workplace, donc il y a des messages vraiment importants qu'on, et sur Workplace, mais il n'y a pas, c'est inutile comme Facebook par exemple. Donc pas tout le monde regarde ça chaque fois. Donc il y a beaucoup des gens qui manquent beaucoup d'informations importants. Puisqu'ils n'y sont pas tout le temps dessus et que ce n'est pas envoyé par email ou teams, donc si on va envoyer un email, c'est beaucoup des emails, donc tout le monde le sait donc tout le monde est forcément occupé avec tous les emails pour voir où je peux trouver les infos. Est-ce que je peux regarder sur teams ? Sur Workplace? Donc même si ses outils ont été un booster dans l'amélioration des performances au travail, toutefois au niveau des communications, ce n'est pas bon, ce n'est pas top comme je l'ai mentionné plus haut.”

Cet aspect pertinent réside dans le fait qu'elle précise comme les autres que ses nouvelles technologies ont apportées une amélioration dans la réalisation des tâches pour la majorité des

travailleurs, mais insiste sur le fait qu'au niveau de la communication c'est bien plus d'effets négatifs dû à la panoplie ou à l'afflux d'informations qu'elles engendrent.

- **Les Gestionnaires de la Clientèle**

Mme P assistante en call center déclare,

“ [...], mais tout était là. Au niveau de la concentration, oui, je dirais, on est même mieux concentré comme ça qu'avant, moi je ne parle pas au niveau de la concentration, moi, je parle au niveau de la productivité. [...]. Maintenant, les nouvelles technologies, on n'est pas, il y a autant de plus, plus de la place à la machine, à l'intelligence artificielle, à l'intelligence artificielle de faire le travail à notre place, on va dire que nous, mais nous, on ne doit pas être derrière, nous, on doit aller au-delà de ce qu'elle nous propose ou bien à donner plus. Mais oui, la concentration, elle est là, mais c'est, pour moi, c'est, la concentration va avec l'environnement de travail. [...], Ah oui, l'autonomie est là, donc. Mais encore une fois, l'autonomie va en soi avec la maîtrise. Est-ce que tu maîtrises le type de travail ? Donc plus que tu maîtrises, plus que tu le connais très bien, plus que tu es autonome, plus que tu es productif. [...]. Donc, voilà, on se perd, on se perd, voilà, sur Teams. Et là, les relations deviennent de plus en plus, on va dire, froides quoi. Et surtout, c'est sur une longue durée, on ne parle pas d'une semaine, deux semaines, on parle sur un an, deux ans, trois ans. Donc là, voilà, ça se froidit, ça se froidit. Donc, si je dois parler des inconvénients, c'est ça. La collégialité, c'est l'esprit d'équipe, c'est l'informel qui se perd et du coup, donc, on zappe beaucoup d'un jour.”

Ainsi, elle nous parle éventuellement du gain en autonomie et au niveau de la concentration aussi en raison de la place prépondérante de l'intelligence artificielle qu'offrent ses NTIC. Cependant elle mentionne que la concentration dépend de l'environnement et que l'autonomie vient avec la maîtrise du type de travail. Elle parle éventuellement dans le négatif de la perte du social, de l'esprit d'équipe et de l'informel faute de ses nouvelles technologies rendant les relations au travail beaucoup plus froides

“ [...], Je suis sociable, mais j'avoue que j'aime mon confort de chez moi. Donc, quand je me lève le matin, je n'ai pas ce stress-là qu'il faut aller prendre le train à telle heure ou le bus parce que je dois arriver à l'heure [...], lorsqu'il y'a des réunions par exemple ou que je dois utiliser des navigateurs ou moteurs de recherche pour trouver une information que je n'ai pas sur la main. J'ai envie de dire que j'ai accès par exemple à toute l'information dont j'ai besoin assez facilement [...], de dire que c'est rapide avec toutes ses nouvelles technologies et je sais

où aller chercher l'information quand j'ai besoin. À ce niveau, vraiment, je n'ai connu que ça, je dois dire que pour moi, ça n'a que des effets positifs. Du moins plus que ceux négatifs. Donc, oui, vraiment plus productive et autonome aussi. Voilà.” (Mme Q).

Dans la même Logique Mme Q en Call center elle aussi nous parle en effets positifs de la rapidité, de l'autonomie et de la productivité qu'ont apportées ses nouvelles technologies pour elle dans la réalisation de son travail. Mais nous renseigne aussi sur cet avantage de flexibilité qui pour elle est un avantage majeur. Limite, elle nous révèle d'ailleurs que pour elle il y a que d'effets positifs si ce n'est peu d'effets négatifs par rapport aux positifs.

- **Technologies et Informations**

Mme End chef de département chez IT explique,

“ [...], bien encadré de l'intelligence artificielle. Donc là, c'est plutôt, allez, [...], pour moi, tous les outils digitaux qui sont à notre disposition, de manière plus efficace, de manière plus rapide, pour répondre encore plus immédiatement et plus correctement aux citoyens. [...], [...], Vu le métier que j'exerce, je dirais que oui, ça m'a aidée dans mon autonomie mais surtout dans ma productivité vu le gain de temps énorme on ne va pas se mentir que nous apportent ses nouvelles technologies. C'est quelque chose qui me permet de mieux... Grâce à ça, je cloisonne mieux les tâches que j'ai à faire certains jours, [...]. Je veux dire que des jours où on est moins fort, voir tous ces chattes tout le temps venir sur l'écran, ça peut être stressant pour certains et compliquer le fait de mettre de la structure dans ce qu'on fait chaque jour, par exemple. Mais globalement, pour moi, ça a apporté quelque chose de très positif.”

De ses propos, elle vient également mentionner ce plus de performance apportée par cette Intelligence Artificielle comme l'a aussi déclaré lune des répondantes plus haut. Elle nous parle aussi d'autonomie mais surtout de productivité, mais fait aussi précision de cet aspect de flexibilité. Malgré le fait que le stress n'a pas apparue comme un effet négatif personnel chez elle mentionne tout même que ça peut être une conséquence négative non négligeable pour certains.

3) Conciliation Vie Privée, Vie Professionnelle et lien avec les NTIC

- **L'avis des ressources humaines.**

“ Alors pour ses nouvelles technologies, moi je fais trois jours en télétravail deux jours au bureau comme nouvelle forme d'organisation de travail appliquée. [...], Tu vois, et je crois

que le télétravail, c'est très bien parce que c'est vrai que tu fais beaucoup... bah moi je le vois, quand je travaille à la maison, je fais beaucoup plus qu'au bureau parce que c'est normal aussi, hein, quand tu es au bureau, tu vois des gens, tu papote peut-être un peu plus, à la maison tu avances beaucoup plus vite [...]. Oui Et ça eu un impact sur leur vie privée, effectivement, ce que je peux comprendre. Et elles étaient débordées en fait. [...]. Et tu sais ce qui est dangereux aussi ? Et ça j'ai remarqué. Et c'est pour ça que maintenant ça je désactive le weekend, je les désactive de mon téléphone. J'avais installé les applications sur mon téléphone. Et ça dans un sens c'est bien et pas bien parce que du coup tu coupes, et quand tu vois que la notification apparaît sur ton GSM bah t'as tendance à aller voir. C'est vrai. Et c'est vrai que je l'ai fait ça pendant un moment et c'est pour moi un non-stop parce qu'en fait tu ne coupes jamais.” (Mme Pr).

Premièrement, de ses propos ci-dessus Mme Pr, nous parle de l'intégration du télétravail à BF ou du fait qu'elle aurait par exemple installé les applications du travail dans son GSM personnel. Ceci dans ce soucis ou préoccupation de concilier vie privée et vie professionnelle. Elle parle aussi de se besoin d'équilibre entre ses deux sphères lorsqu'elle nous fait la remarque de son travail plus effectif et rentable lorsqu'elle travaille de chez elle plutôt qu'au bureau lorsqu'elle est entourée de ses collègues avec lesquelles elle papote d'avantage au bureau. Elle continue dans la même lancée et ajoute,

“ [...] Euh au fait, une fois que je me dis voilà, je travaille jusqu'à telle heure, je termine ce que j'ai à terminer, puis une fois que je ferme, moi je déconnecte et je pense à moi. Parce que J'ai ce besoin de se déconnecter. Tu vois ce que je veux dire ? Parce que déjà travailler à la maison, bah c'est des fois plus dures, et je comprends. Mais je crois qu'il faut se forcer parce que sinon, euh Ça, ça empiéter sur ta vie privée et ce n'est pas bon. Voilà ; Et moi euh moi je me déconnecte déjà parce que j'ai envie de passer, je ne veux pas, [...], Parce que moi je suis en garde alternée et la semaine que j'ai mon fils, alors là c'est clair que je déconnecte complètement. Parce que tu vois, quand je suis à table avec lui en train de manger, je n'ai pas spécialement envie de me dire attends euh Parce que j'ai reçu un teams, et que je vais vite aller répondre. [...] Mais je crois qu'il faut faire aussi beaucoup attention à quand te déconnecter, tu vois, Et surtout le week end. [...]. Oui Et ça eu un impact sur leur vie privée, effectivement, ce que je peux comprendre. Et elles étaient débordées au faite. ” (Mme Pr).

Là de ses dires, elle mentionne le fait qu'il est essentiel de pouvoir établir des limites personnelles. L'intention derrière la distribution de technologies n'est pas de contacter les employés pendant le week-end ou la nuit, ni de permettre aux responsables de se vanter d'être

surchargés parce qu'ils travaillent tard ou qu'ils envoient des emails en dehors des heures de travail depuis leur domicile. Cependant, le fait d'insister sur ce besoin de pouvoir se déconnecter, mettre des barrières et des limites dans ses propos c'est éventuellement pour ce besoin d'équilibre et explique par-là qu'il existe un lien entre les nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC) et l'équilibre entre la vie privée et la vie professionnelle, qui peut être positif ou négatif selon la manière dont ces technologies sont utilisées.

Mme H vient ajouter,

“ [...] On doit aussi faire le lien avec le « new way of working » parce qu'honnêtement, le « new way of working » me dit que si j'ai envie de travailler dans le soir, je fais ça aussi et je commence un peu plus tard. [...]. Aussi, le lien avec le télétravail. Parce que comme j'ai dit, si tu es 8h devant un écran. [...], que c'est vraiment important qu'on prenne une petite pause, toutes les techniques, le digital, l'e-mail, le pop-up et le WhatsApp. [...] parce que si toi tu travailles avec un manager qui est tout le temps en train d'envoyer des « Teams », des e-mails tard le soir, avec « Urgent, il faut répondre maintenant », on doit aussi bien expliquer pourquoi ce n'est pas bien et très négatif. [...], quelque chose qui n'est pas déjà hyper clair pour moi, le guide comment se déconnecter ”

De ses propos, Mme H rejoint ce que sa prédécesseur Mme Pr a pu mentionner lorsqu'elle nous parlait de besoin de conciliation entre vie privée et vie professionnelle et aussi ce lien qui peut y exister avec les NTIC. Lorsqu'elle nous parle par exemple de cette envie de vouloir travailler tard le soir et donc éventuellement du télétravail, mais qu'en même temps elle parle aussi de cette nécessité de faire une pause donc de pouvoir se déconnecter ou ce souci de l'urgence que laisse apparaître l'envoi de mail tard le soir et la négativité qu'elle apporte.

- **Chez Personnel et Organisation.**

Mme D s'exprime à ce sujet et nous dit,

“ [...], Et c'est vrai que parfois, on recevait encore des mails jusqu'à 20 heures du soir. [...] Moi, je dirais que ça affecte quand même parce que... Alors, moi, ici pour le moment, j'ai trois jours bureau, donc lundi, mardi, jeudi. Et j'ai deux jours de télétravail, [...], Et c'est vrai que Teams, pas mal, mais à l'époque, quand j'étais chez Learning and Développement et qu'on faisait trois, quatre réunions sur une journée rien que par Teams, je t'avoue que j'étais contente de fermer l'ordinateur. C'est très fatigant, je trouve, en fait. Alors maintenant, ça va parce que, voilà, ici, on le fait par Teams, mais je trouve ça très fatigant et très astreignant. ”

D'abord de ce qu'elle nous dit ci-dessus par rapport à ce besoin de déconnexion après une journée intense derrière l'écran ou lorsqu'elle parle de l'idéal ou non du télétravail est que, l'équilibre entre vie privée et vie professionnelle est favorisé par une certaine flexibilité.

“ [...] On met ça sur Planner avec, comment on dit ça, avec tout le descriptif complet. Et donc, à ce moment-là, je vois si c'est faisable. Si on me dit, voilà, nous sommes jeudi et le mardi prochain, j'ai un catering de 50 personnes, je vais dire très gentiment, non, ce n'est pas possible. [...], je regarde si j'ai assez de temps et que je planifie justement. Oui, parce que sinon, ce n'est pas possible. [...]. Et donc, souvent, j'explique ça aux gens, je dis attention, c'est beaucoup trop court, je peux essayer de faire le meilleur, le nécessaire, mais c'est bien possible que ce n'est pas possible. Donc, c'est déjà arrivé qu'on leur dit que le délai est trop court en fait.”

Ensuite, elle continue et nous parle de ce besoin de planification, de l'importance de l'agenda pour des deadline faisable et envisageable ou de la flexibilité et ubiquité que peuvent apporter ses nouvelles technologies. Ceci pour expliquer ainsi le lien entre les NTIC et la conciliation vie privée et vie Professionnelle. Lien qui peut donc être positif ou négatif en fonction de l'usage que l'on fait de ses technologies.

À son tour, Mme C ajoute,

“ [...] Ah oui ça c'est vrai que ça aussi a un énorme impact ça peut avoir un effet positif comme négatif aussi il faut savoir gérer comment dire et dire stop voilà moi je termine je me connecte de telle heure à telle heure je prends ma pause et je ne regarde rien .Et de me dire, disons voilà 4h ou 4h30 je termine et tant pis si je n'ai pas terminé ça sera pour demain , je me déconnecte et voilà c'est vrai que c'est assez flou assez compliqué au début c'est vrai que les nouvelles technologies ont été je vais dire un petit peu invasives parce que voilà on a les téléphones aussi, puisqu'on a les mails sur les téléphones le texte et tout on a beaucoup des messages il faut essayer de faire abstraction de ça. C'est très compliqué. [...] donc naturellement il faut voir aussi quel est le dossier si maintenant ça doit être vraiment terminé c'est vraiment comment dire c'est vraiment ça n'arrive pas souvent que de dire tant pis allez c'est vrai je prends un quart d'heure en plus quand on est à la maison ça va encore voilà bon voilà alors c'est très compliqué j'imagine bien parce que en même temps c'est pas très facile de vraiment dissocier entre son temps de travail et son temps personnel, [...], j'ai un travail à faire et je le fais juste dans mon temps de travail voilà ici en plus moi ça fait 20 ans que je travaille donc j'ai vraiment vu l'évolution au début on arrive au bureau naturellement on venait tous 5 jours au travail bien

sûr tous les jours et on faisait notre travail , on laissait tout là et on refaisait le lendemain ici on a parfois tendance et c'est très compliqué de vite voir qu'est ce qui est encore arrivé par mail. Est-ce que celui-là a quand même répondu à ma question c'est très compliqué [...].”

Elle met donc en évidence là ce besoin constant de recherche de conciliation entre vie privée et vie professionnelle. Puisqu'elle nous parle bien là de l'arrivée du télétravail et du comment ça peut vraiment flouter les deux sphères de notre problématique. De la différence de l'avant et après l'arrivée de ses nouvelles technologies dans cette absence de ne pas se ramener le reste du travail à la maison ou le souci de se dire qu'on va se rajouter en plus un quart d'heure par exemple. Dans le fait de préciser la difficulté qui en ressort, cela marque bien le lien entre NTIC et la conciliation entre vie privée et vie professionnelle, mais surtout la préoccupation par cette conciliation.

Pour son cas Mme S vient déclarer,

“ [...], Alors des fois, c'est vrai que ça va surtout au début, mais non, ça va mieux au début, c'était compliqué. Quand tu es chez toi, tu ne faisais pas, enfin, je ne faisais pas des fois attention à l'heure et je me disais, ah ouais, non, là quand même... et donc là, du coup, j'essaye, tu vois, de mettre, c'est des petits réveils sur mon téléphone en me disant, voilà, ça c'est maintenant, c'est ma pause de midi. Et je la prends et bon naturellement, des fois quand il y a des réunions, que ça déborde un peu, oui, voilà. Mais sinon, j'essaye, tu vois, de me dire, voilà, je prends ma pause de midi, je mange à mon aise, je me coupe. Ou par exemple, le soir, vraiment, à partir d'une telle heure, je coupe les notifications sur le téléphone, etc. Enfin, moi, personnellement, c'est comme ça que je le fais parce que si je ne coupe pas les notifications et que j'en vois une, j'aurais tendance à aller voir sinon. Si on m'a envoyé un mail, qu'est-ce que ça contient etc. Et donc du coup, moi je gère ça comme ça en coupant les notifications. Et puis le lendemain, quand je reprends le travail, je les rallume et alors je les ai par la suite, quoi.”

De ses propos, elle parle également de ce besoin de déconnexion, de respect de son temps personnel lorsqu'elle parle par exemple de devoir mettre une alarme pour se rappeler son temps de pause ou qu'elle mentionne qu'à partir d'une telle heure elle coupe les notifications sur son téléphone. Elle nous parle aussi du télétravail et de la confiance qui naît de cette pratique, lorsqu'elle dit par exemple que c'était compliqué au début parce qu'elle ne faisait pas forcément attention et prenait en plus sur son temps personnel. Ce qui explique une fois de plus ce besoin de conciliation entre vie privée et vie professionnelle et de son lien sans faille avec ses NTIC.

Pour finir dans cette catégorie, Mme SP déclare à son tour,

“ [...] on a le côté de flexibilité, c'est vrai, on se doit d'être joignable entre 9h et 10h et 14h et 16h, mais on peut quand même travailler aussi le soir si alors on estime qu'on n'a pas atteint nos différents objectifs de la journée. Ce qui fait que voilà, on a notre PC, on a la maison, on travaille le soir [...]. Oui, ça va. J'ai dû m'habituer, il y avait des formations online parce qu'on a une plateforme, avant ça s'appelait BF Académie. Et là-bas, il y avait plusieurs outils et on nous montrait comment utiliser les différents outils qui étaient mis à notre disposition. Donc, il suffisait de suivre les formations et ça va, tout a été mis à ma disposition pour que tout puisse bien se dérouler et tout puisse être bien et être dans mon confort., [...] Oui, c'est ça. Oui, il y avait aussi le fait de faire des calendriers pour des délais plus envisageables [...], En temps de travail, surtout, je mets comme parfois une alarme ou quelque chose qui me dit « Ah ouais, voilà, il faut que je prenne une pause ». Parce qu'on a toujours tendance à dire qu'on travaille beaucoup plus à la maison qu'au bureau. Maintenant, pour que je puisse me permettre également de faire des pauses quand il le faut, je me mets des petits rappels, des petites alarmes. Je regarde aussi l'heure, dès qu'il est midi, midi 30, je quitte mon bureau et je vais à la maison, c'est dans ma chambre, mon bureau. Donc, je quitte mon bureau pour aller au salon, à la cuisine ou à une autre pièce que la chambre. Pour bien faire la différence aussi entre mon travail et ma privée et mon temps de pause aussi. ”

Elle aussi nous parle de ce besoin de se déconnecter, de faire des pauses, de cet atout de flexibilité et de dissociation entre sphère privée et sphère professionnelle. Ceci pourrait aussi expliquer comme pour beaucoup d'autres répondantes cette préoccupation d'équilibre entre vie privée et vie professionnelle. En outre, elle fait la précision du fait qu'ils ont le PC à la maison, leurs donnant la possibilité de travailler jusqu'à tard le soir. Donc à ce fait qu'il y a bien un lien entre ses nouvelles technologies et cette conciliation et que l'entreprise s'engage réellement autour du bien-être et de la conciliation vie privée – vie professionnelle, via des formations et différentes initiatives.

- **Chez les Gestionnaires financiers et Fiscales.**

“ [...] c'est quand on est en télétravail, on peut s'organiser plus facile quand on est à la maison. C'est-à-dire, voilà, on peut déposer si on a des enfants, on peut les déposer plus tôt, comme ça, on peut commencer le boulot plus tôt et on n'est pas dans la circulation. [...], Si on est en télétravail, on peut vraiment bien gérer la vie professionnelle avec le privé, parce que voilà, mais quand on n'est pas en télétravail, quand on est en présentiel, c'est toute une organisation. Surtout quand tu as des enfants. [...], J'essaie de m'organiser comme je t'ai dit. Donc par exemple, si jamais quand un enfant est malade, bon là ça va, ils ont grandi, ils sont plus

autonomes. Et voilà, on peut même les laisser avec nous à la maison quand on est en télétravail. [...] C'est vrai ici la charge, elle n'est pas si lourde que ça. Par exemple, on sait faire la séparation entre les heures de travail et après le travail. Donc une fois que tu estimes avoir fait tes heures ou avoir accompli tes tâches, tu peux vraiment dire voilà maintenant j'ai fini, j'ai fini ma journée. Ce n'est pas vraiment comme on va dire à 16h30 tu t'arrêtes. Non, tu peux dire voilà je continue à travailler et alors voilà tu peux faire la différence, tu peux faire la séparation entre ta vie professionnelle et il y a des jours où je ne sais pas, rester plus longtemps travailler comme des activités après scolaire ou aller les déposer. Voilà, c'est vrai que ça c'est une différence.” (Mme T)

Dans ses propos Mme T nous parle aussi de ce besoin de déconnexion, mais ne se préoccupe pas vraiment de la conciliation vie privée – vie professionnelle, puisqu'elle mentionne le fait que s'est facile de faire une séparation et bien gérer la vie privée et la vie professionnelle. Elle mentionne également le télétravail mais dans la facilité et la flexibilité qu'elle offre et met en évidence par là le fait de ne plus faire la route et se trouver en circulation, Donc ce qui veut dire que c'est une économie de temps de trajets, possibilité d'avoir moins de dérangements pour les dossiers plutôt important.

Mme Dex, vient ajouter

“ [...]. Et donc à cause de ça, ce n'est pas le deadline réaliste. Mais donc il y a aussi des désavantages s'il y a des gens qui ne savent pas poser leurs limites. [...], Oui c'est l'équilibre aussi dans la vie privée et vie au travail. Si on a des trucs à la maison c'est difficile de fermer toutes choses au travail et emporter ça, c'est vraiment assez compliqué. [...], Oui ce sont des bonnes choses, mais pas les bonnes causes. Il y a des avantages et les désavantages. Et donc ça c'est vraiment un désavantage sur les heures de travail. Et peut-être, mais je trouve que tout le monde est vraiment flexible. Par exemple si on a une semaine vraiment très dure et donc on fait beaucoup de boulot, il y a toujours un moyen pour dire ok, la semaine prochaine je prends quelques heures pour récupérer. Mais s'il y a des gens qui trouvent ça vraiment difficile. [...], pour pouvoir atteindre les deadlines, et vraiment si on a obtenu les deadlines, on peut prendre aussi un peu une petite pause, Se reposer parce qu'on a euh,”

Elle nous parle aussi de cette préoccupation de conciliation vie privée et vie professionnelle lorsqu'elle parle par exemple de l'importance d'avoir des deadlines réalistes ou qu'elle mentionne clairement l'importance de l'équilibre entre vie privée et vie au travail. Elle nous parle aussi du gain de flexibilité et du fait que le lien entre ses NTIC et la conciliation entre vie

privée et vie professionnelle peut être un avantage ou un inconvénient selon l'usage que tu fais de ses technologies en faisant d'ailleurs précision qu'il y a des gens qui ne savent pas mettre des limiter.

- **Chez les Gestionnaires de la clientèle.**

Mme P nous dit,

“ [...] En même temps que si on parle de la nouvelle technologie, on parle de travailler, je veux dire, comment dire, dans son côté, c'est-à-dire pas en présentiel, pas au bureau. [...] Une fois que je vais au bureau, donc, voilà, c'est du matin et je rentre le soir. Je ne peux pas faire de déplacements entre temps. Par contre, si je suis là ou si je dois voilà, à un temps impératif, je dois être là, question de déplacement, je serai plus proche de chez moi qu'au bureau. Je fais la différence le jour où je suis au bureau, j'ai tas de masse d'infos que voilà, et on va dire, qui me vient comme ça ”

Premièrement de ses propos ci-dessus, elle nous parle du télétravail, de la flexibilité et de l'économie en termes de trajet pour mettre en avant cette conciliation entre vie privée et vie professionnelle, et de l'importance d'une autogestion pour pouvoir facilement avoir un équilibre.

[...] Je la gère selon le feeling. C'est-à-dire, le jour où je dis non, aujourd'hui, je n'ai pas envie de travailler chez moi, donc, voilà, je prends mon PC, je vais travailler au bureau selon mes besoins, j'ai besoin de me retrouver avec mes collègues, j'ai besoin de cette relation. Donc, je vais les jours où j'ai des impératifs à faire chez moi. Par exemple, J'ai un technicien qui va passer, tu sais, je dois être de telle heure à telle heure, je dois aller chercher. Alors, en fonction de mon programme, je dis, voilà, ça sera plus. [...] Parce qu'il y a la nouvelle technologie, mais il y a aussi le présentiel ou le non-présentiel. Donc, parce qu'avec la nouvelle technologie, voilà, donc il y a il y a les types qui se perdent, il y a les liens Sociaux. Les liens collégiens avec tes collègues, voilà, aussi qui se perdent parce qu'une fois qu'on est au bureau, donc on noue certaines relations et là, une fois qu'on est trois, quatre fois en télétravail, et surtout s'il n'y a pas des jours de télétravail fixe, c'est-à-dire, voilà, je peux aller un jour, mais voilà, mes collègues ne sont pas là. [...] Donc, voilà, on se perd, on se perd, voilà, sur Teams. Et là, les relations deviennent de plus en plus, on va dire, froides quoi, Donc, si je dois parler des inconvénients, c'est ça. La collégialité, c'est l'esprit d'équipe, c'est l'informel qui se perd et du coup, donc, on zappe beaucoup d'un jour.” (Mme T)

Deuxièmement, de par la suite de ses propos plus haut, elle montre ce côté positif du lien entre les nouvelles technologies et la conciliation lorsqu'elle mentionne le fait par exemple de s'organiser en fonction de ses besoins pour ainsi dire que ces technologies sont très pratiques pour organiser son travail par exemple au niveau la recherche d'une information. Mais nous parle éventuellement d'un effet négatif lorsqu'elle parle du comment ses nouvelles technologies rendent les relations froides et créent ainsi une perte de collégialité, d'informel ou d'esprit d'équipe par exemple. Et pour ce lien qui peut être soit positif ou négatif en fonction de l'usage qu'on en fait, l'autogestion est également nécessaire.

Mme Q poursuit dans la même logique lorsqu'elle dit,

“ [...] , donc, on a dû travailler à la maison. Donc, je n'ai pas vraiment eu un régime de travail sur place, je connais beaucoup plus le télétravail qu'autre chose, [...] , Quand je me lève, je peux commencer à travailler et tant que déjà dans mon lit, d'autant plus que ma fonction ne m'oblige pas particulièrement à m'asseoir devant un PC [...] Ah non, pas du tout. Si on se fait du télétravail, je suis disponible tout le temps de ma journée quand je suis en télétravail. Parce qu'on peut avoir besoin de moi pour X choses. [...] , Là par exemple, j'avais la pause à 12h30 mais depuis là, je fais quand même la gestion des dossiers en même temps. Je n'ai pas pris de pause parce qu'étant chez moi, ce n'est pas comme si je travaillais réellement en fait, je n'ai pas le focus comme quand je suis au bureau”

D'abord de ses propos ci-dessus, elle nous parle comme ses collègues du télétravail et de cette flexibilité au niveau du régime du travail et cet aspect de pouvoir dissocier son temps privé et son temps de travail, elle soulève aussi l'importance de l'autogestion lorsqu'elle nous parle de sa façon à elle de s'organiser ou de gérer. Ce qui montre bien une fois de plus cette préoccupation d'équilibre entre ses deux sphères.

“ [...] Parce que peut-être que sur mon téléphone, j'ai mon Teams par exemple et j'ai mon Outlook. Donc, si je reçois un mail, je le vois direct, si je reçois un Teams, je le vois aussi, si on me sollicite pendant mon temps de pause, il n'y a pas de souci. [...] J'ai beau être à la maison, mais j'ai un contact assez étroit avec les autres qui sont au bureau, chez eux. Le fait de pouvoir avoir l'occasion de discuter avec un collègue pour un dossier ou bien une question, [...] Je pense que moi, de par ma fonction, je n'ai même pas trop le choix que de me conformer, de gérer parce que moi, je suis au call. [...] Ça veut dire qu'à partir du moment où je n'ai pas de call, je ne travaille pas Mais à partir du moment où je suis au call, si je suis au call de 8h30 à 16h30, à 16h30, j'ai raccroché, moi, je n'ai plus d'appel. [...] . Je veux bien dire que c'est

l'ouverture et la fermeture. Et puis, désolé pour le mot, mais basta. Pas la suite, tu n'as plus d'appel vu que réellement, c'est « time off ». [...] Tu vois ? Moi, je n'ai pas cette obligation-là, moi, c'est en fonction des horaires d'ouverture du call en fait. » (Mme Q).

Ensuite, elle continue dans ses dires en nous parlant comme Mme P en effet négatif de la perte de cette collégialité que cause ses nouvelles technologies et de l'importance qu'elle accorde à pouvoir parler avec ses collègues. Elle mentionne aussi comme effet négatif le fait que l'entreprise aurait tendance à oublier que les employés peuvent avoir une vie privée avec ce télétravail ou ces nouvelles technologies, lorsqu'elle nous parle d'être assez rigoureuse quant au début et fermeture du call, donc quand elle doit arrêter tout simplement. En effet positif elle rappelle l'apport pratiques de ses nouvelles technologies dans l'organisation de ses tâches, et l'explique dans l'importance de pouvoir s'autogérer.

- **Au niveau de technologie et information.**

“ [...] J'ai instauré beaucoup de rigueur dès le départ, j'ai très vite instauré une certaine rigueur de ce côté-là pour ne pas tomber dans l'isolement, parce que ça pourrait être une tendance. [...], Oui, le télétravail existait, mais pas du tout de manière aussi assidue qu'aujourd'hui. J'ai été obligée de mettre une rigueur directement, je me suis installée dans cette rigueur et dans cette manière d'organiser ma vie et je ne m'en suis jamais défait. [...], c'est trouver toujours un bon équilibre entre le moment des réunions et le moment de focus, utiliser son agenda, cette fin pour mentionner aux yeux de tout le monde qu'on est dans un moment qu'on a voulu consacrer à du travail personnel, avec des choses à réaliser. [...], essayer de se garder des moments pour soi. Et voilà, ça a un effet négatif sur la vie de famille et sur la santé. [...]. Mais au-delà de ça, non, j'en retire beaucoup de positifs, c'est vraiment... j'ai pu reprendre des activités que je n'avais plus faits auparavant, j'ai beaucoup plus de liberté pour pouvoir avoir des activités sportives à côté. ” (Mme End)

Ci-dessus les propos de Mme End vont dans la cohérence avec ceux de ses prédécesseurs lorsqu'elle de l'instauration du télétravail qui avec les nouvelles technologies est devenue plus assidue, ou de pouvoir s'autogérer lorsqu'elle parle du fait d'avoir dès le départ instauré un style d'organisation assez rigoureux, ou de l'avantage d'avoir moins de dérangement grâce à ses nouvelles technologies lorsque tu es sur un dossier assez important, ou de cette flexibilité que ses technologies ont pu apporter lorsqu'elle mentionne par exemple le fait positif d'avoir pu reprendre certains activités qu'elles ne faisaient plus avant, ou le fait négatif que cela peut avoir

sur la vie de famille. Tout ceci explique bien cette préoccupation de pouvoir concilier vie privée et vie professionnelle.

“ [...] , d'avoir des moments prévus et récurrents pour parler avec les gens, c'est la clé à mes yeux. Donc, oui, se rendre disponible de la même manière, que ce soit au bureau ou en distanciel, c'est aussi une manière de le faire, [...], Donc, j'irais à l'utilisation de l'agenda, l'utilisation des statuts et vraiment avoir cet équilibre dans son agenda entre les moments où on échange avec les personnes et les moments où on a du travail plus focus pour pouvoir produire ce qui est attendu de nous [...]. Je dirais, la chose qui était parfois un peu tendanceuse, c'est de vouloir continuer malgré que la journée était terminée. [...], mon agenda était très rempli, donc j'acceptais des réunions, même parfois plus tard, vu que je n'avais pas de trajet, etc. Il n'y avait pas d'enfants à récupérer [...] ” (Mme End)

Ensuite Mme End de ses propos ajoute l'idée que ses nouvelles technologies peuvent faire disparaître les relations sociales en conviant les gens dans l'isolement par exemple. Ce qui est un côté négatif pour ce lien entre ces NTIC et cette conciliation, ou le fait que ça vient brouiller la frontière entre vie privée et vie professionnelle. En côté positif on a le fait que l'entreprise a mis des outils à la disposition des employés pour penser à leur bien-être facilitant ainsi le lien entre cette conciliation et ses nouvelles technologies, et cette pratique dans l'organisation de son travail lorsqu'elle nous parle de l'agenda par exemple. Sans oublier cette importance de s'avoir s'organiser et autogérer.

En conclusion de manière générale, toutes les répondantes mettent en avant selon leur propos cette préoccupation du besoin de conciliation entre vie privée et vie professionnelle. Mais aussi que le lien entre la conciliation entre ces deux sphères et ces nouvelles technologies de l'information et de la communication peut être positif et négatif en fonction de l'usage que l'on fait de ses technologies. Il semble donc évident que l'utilisation des nouvelles technologies à des fins personnelles ou professionnelles, que ce soit au travail ou à la maison, est un facteur qui peut affecter l'équilibre entre la vie privée et la vie professionnelle chez certains individus.

4) Dispositifs de régulation mis en place au sein de l'entreprise

- **Au niveau des Ressources Humaines**

Selon Mme Pr, l'instauration de cette politique de télétravail chez Bruxelles fiscalité reste très bénéfique pour la conciliation entre vie privée et vie professionnelle. En effet, elle déclare,

“ [...], Tu vois, et je crois que le télétravail, c'est très bien parce que c'est vrai que tu fais beaucoup. [...], Des fois il faut faire, mais peut être apprendre aux gens à télétravailler par le billet des formations par exemple. [...], Et je trouve ça très bien qu'il y a un truc qui va être fait justement tu vois par rapport au droit de se déconnecter exactement” (Mme Pr).

En effet, en raison de l'existence depuis toujours de cette pratique, mais d'une utilisation beaucoup plus assidue dès son instauration dans la politique de l'entreprise. Dans cette optique, les employés peuvent opter pour le télétravail jusqu'à deux jours par semaine. De surcroît, l'entreprise préfère que ces jours soient établis de façon constante et similaire pour chaque semaine de travail, dans la mesure du possible. Elle critique le fait que cette pratique par contre peut causer plein d'effet négatif pour le bien-être de la personne et brouiller son équilibre vie privée et vie professionnelle, s'il ne sait pas mettre des limites et stopper. C'est pourquoi elle suggère cette importance que le cadre organisationnel devrait apprendre aux employés à télétravail. Cela pourrait se faire au travers des formations comme elle le dit, afin de les apprendre à bien distinguer leur temps de pause et leur temps de travail aussi bien qu'ils sont à la maison qu'au bureau, pour elle ça remplit bien tout comme l'arrivée de ce droit à la déconnexion une suggestion d'un dispositif organisationnel pouvant être mis en place.

Elle poursuit et nous parle cette fois-ci des dispositifs de régulation personnelle qu'elle met en place afin de bien garder cette conciliation entre vie privée et vie professionnelle. Lorsqu'elle nous dit,

“ [...], Et c'est pour ça que maintenant ça je désactive le weekend, je les désactive de mon téléphone. J'avais installé les applications sur mon téléphone. Et ça dans un sens c'est bien et pas bien parce que du coup tu coupes, et quand tu vois que la notification apparaît sur ton GSM bah t'as tendance à aller voir. C'est vrai. Et c'est vrai que je l'ai fait ça pendant un moment et c'est pour moi un non-stop parce qu'en fait tu ne coupes jamais [...], Mais je crois qu'il faut faire aussi beaucoup attention à quand te déconnecter, tu vois, Et surtout le weekend.” (Mme Pr)

De là elle nous parle de ce besoin de dissociation des deux sphères, ce besoin de pouvoir bien les séparer sinon du ne coupes jamais. Cet objectif de réguler l'usage de ses technologies s'aperçoit bien lorsqu'elle insiste sur ce fait de savoir maintenant désactiver les applications de travail installées dans son téléphone personnel lorsqu'elle est dans son temps hors travail les pauses ou les week-ends ou lorsqu'elle partage un moment de famille.

A son tour, Mme H dans ses propos met en évidence cette idée que le télétravail est et reste un plus pour la meilleure conciliation vie privée et vie professionnelle. Et reste possible en fonction du besoin du service éventuellement, aussi que cette politique reste un idéal dans la facilité des déplacements puisqu'il y a moins de transport par exemple et permet une amélioration des performances au travail. Ce chef de département voit le télétravail comme cette plu évalue donc on BF aurait du mal en s'en séparer et cela pourrait solliciter une implication du responsable direct. Pour elle face à cette flexibilité qu'elle apporte, on devrait mettre en place une politique de feedback puisqu'elle présente ce côté d'avoir moins de contrôle sur les agents face à l'usage qu'on pourrait faire de ce télétravail comme un côté négatif. Puisqu'elle dit premièrement,

“ [...], on doit dire « C'est quoi, déconnexion ? » On doit donner le contexte parce que ce n'est pas nous qui dits qu'on doit déconnecter, c'est la loi. [...], on doit dire comment on va déconnecter et toutes les modalités sont là, toutes les informations sont là et tous les guides comment se déconnecter. On doit aussi écrire dans cette note, C'est quoi on doit faire pour la loi et regarder les modalités, comme ça, ça devient très réaliste [...], C'est quoi le lien aussi, le lien avec le télétravail ? Comment on va dire que, écoute, quand tu viens au travail, tu es toujours devant ton écran, tu fais le télétravail, par exemple, tu es de 9h à 17h dans la SAP [...], ” (Mme T)

Deuxièmement de ses propos ci-dessous elle nous parle du fait que cela ne pourrait pas être possible pour tous types de fonction ou types de profils lorsqu'elle nous parle des exceptions comme des personnels techniques qu'on devrait pouvoir contacter même s'ils sont hors travail, en pause ou en congé. L'exercice de leur travail reste primordial et essentiel pour toute cette chaîne d'organisation qui sans eux et leurs services ne pourraient probablement pas exercer les leurs.

“ [...], OK qu'on va appeler à quelqu'un de PITS pour dire, « Au secours, au secours, le serveur est down. » Oui, c'est logique. Donc ça, on doit passer dans toutes les directions pour demander, tu as des profits, [...], tout à coup, il y a un problème, on peut le contacter dans une période de pause ou de congé, donc ça, c'est un travail qu'on doit faire. [...] comment, c'est qui et quoi les exceptions qui peuvent se connecter pendant les périodes off ? ” (Mme T).

Et pour finir, elle nous parle également des formations et du droit à la déconnexion que propose la loi, pour permettre d'apprendre aux employés à réguler et de gérer au mieux leurs deux sphères. Cependant elle ajoute aussi des campagnes de sensibilisation comme dispositifs de régulation professionnel. Elle mentionne,

“ [...], Un autre travail qu'on doit faire, c'est réfléchir à une campagne de sensibilisation. [...], donc nous, le département bien-être, on doit regarder un peu comment on va sensibiliser, que c'est vraiment important qu'on prend une petite pause, toutes les techniques, le digital, l'e-mail, le pop-up et le WhatsApp [...]. Donc, on peut commencer avec notre action de sensibilisation et de formation.” (Mme T)

- **Au niveau de Personnel et organisation**

Mme D de la cellule office Facilities et management nous parle également de la politique du télétravail instaurée à BF comme meilleure solution pour concilier vie privée et vie professionnelle. Elle mentionne,

“ [...], Alors, moi, ici pour le moment, j'ai trois jours bureau, donc lundi, mardi, jeudi. Et j'ai deux jours de télétravail [...], Mais je trouve qu'avec le télétravail, ce qui est compliqué, c'est que ça prend du temps de prendre rendez-vous de nouveau avec quelqu'un pour que ça soit en présentiel, tu vois ? [...], ils aiment le télétravail parce qu'ils doivent donner un compte rendu de tous les dossiers qu'ils traitent. Et là, à mon avis, eux, je crois que pour ces services-là, c'est beaucoup mieux d'être chez eux à la maison parce qu'au moins, ils ne sont pas dérangés et ils peuvent traiter tous les dossiers”

Elle nous parle de ce côté négatif qui serait le fait de la perte du contact sociale, de la collégialité lorsqu'elle mentionne la difficulté aujourd'hui de pouvoir prendre rendez-vous en présentiel avec son collègue. Toutefois, elle nous dit que cette politique reste très positive pour le personnel de certaines fonctions qui traitent des gros dossiers et qui ont besoin de faire un compte rendu pour ses dossiers comme CLI et taxe qui couvre tout ce qui est recouvrement avec justice et compagnie.

Elle poursuit dans ses dires en mentionnant comme dispositif de régulation professionnel ce droit à la déconnexion pouvant permettre à maintenir l'équilibre entre vie privée et vie professionnelle. Et trouve cette politique très importante tant pour le bien-être physique du travailleur que pour ses performances au travail. Et dit,

“ [...], je trouve que c'est important de faire la déconnexion parce que une fois que moi, je quitte le bureau et que je suis dans le train, je suis contente parce que, ok, je sais que mes problèmes, ils vont me suivre parce que je vais rêver de ça. Mais le fait de me dire que je ne suis pas obligée de réouvrir mon laptop en arrivant à la maison, je suis déjà contente parce

que là, au moins, on ne m'oblige pas. Et le fait de se dire que le week-end, on ne t'embête pas non plus, ce n'est pas mal [...], Et le fait d'avoir le droit à la déconnexion, ça veut dire que même si tu n'as pas réussi à avoir un retour de tes demandes, ce n'est pas grave parce que tu as le droit à te plier, à prendre tes congés, à prendre tes week-ends et à prendre tes soirées.” (Mme D).

Pour finir, elle nous parle des stratégies ou dispositifs personnels qu'elle met en place pour pouvoir réguler et gérer les deux sphères. Comme elle nous parle d'une utilisation de planner pour avoir des deadlines réalistes et de pouvoir organiser son travail au mieux. Ou par exemple de bien séparer les outils de travail et les outils personnel ou les espaces d'utilisation de chacun des différents outils. Puisqu'elle nous dit,

“ [...] En fait, moi ici, j'ai deux GSM. J'ai le GSM du bureau qui, en fait, le soir quand je rentre, je l'ai dans mon sac, enfin dans ma cuisine, sur le côté. Et le week-end, je n'allume pas en fait. Comme ça, je suis sûre que ça ne commence pas à sonner, tu vois ? à un moment donné, comme on avait un GSM du bureau, enfin on l'a toujours, mais le laptop était connecté au GSM du bureau et vice-versa. Et donc maintenant, tout le monde a dit maintenant ça, c'est terminé, on le coupe parce que même si ton laptop est coupé et qu'on t'envoie un mail ou un Teams, sur le GSM, ça sonne [...], Voilà, et en fait, dans le Planner, je marque d'abord, recherche de ça, en attente d'un bon de commande ou en attente de la livraison prévu pour telle date. Et donc, en fait, en fonction de ce qu'on me demande, je regarde si j'ai assez de temps et que je planifie justement. Oui, parce que sinon, ce n'est pas possible.” (Mme D).

Mme C gestionnaire de dossier vient ajouter,

“ [...] Maintenant on a quand même le droit de déconnexion, parce qu'il y a un moment voilà où il faut quand même mettre une barrière pour moi c'est une très bonne chose ce qui a été mis en place ce droit à la déconnexion chez moi comme au bureau. Il y a un moment où il faut quand même stopper et se dire ça tombera bien demain tout simplement. [...], c'est pas très facile de vraiment dissocier entre son temps de travail et son temps personnel. [...], Voilà je dirais qu'il y a un peu plus de négatifs parce que mon mot revient c'est fort invasif voilà, on se met on essaie toujours de dire non je ne vais pas voir mes mails ou si ou ça mais voilà déjà il faut essayer de faire abstraction de ça, et comme un effet négatif, c'est vraiment très considérable voilà. [...]. Moi personnellement je ne l'utilise pas mais je peux très bien comprendre que les collègues veulent aller faire une heure de sport, de se vider la tête ici naturellement on a aussi des salles de massage. Les trois sièges de massage que moi j'utilise

personnellement, pour me dire 20 minutes ou une demi-heure où on se change un peu la tête. Ça peut être un bon moyen pour aider sur le mental aussi, un peu de se déconnecter disons à une petite heure. Ok c'est vrai qu'il y a beaucoup de choses qui sont mis en place je vois ici aussi comme des kickers et tout ça voilà il y a pas mal de petites choses qui sont mis en place justement pour aider à se changer les idées.”

De ses propos ci-dessus, elle nous parle premièrement de l'instauration de cette politique de télétravail à BF pour aider les employés à mieux gérer cette conciliation vie privée et vie professionnelle mais nous dis bien que son côté négatif serait qu'il soit fort invasif. Éventuellement elle mentionne un dispositif plus récent qui est cette politique du droit à la déconnexion et mentionne qu'elle voit ce dispositif comme une bonne arme de protection des travailleurs et de leur droit à pouvoir stopper quand il le faut sans qu'ils ne puissent subir des répercussions de la part de leur employeur par après. Elle nous parle aussi d'un ensemble de petits dispositifs organisationnels instaurer dans l'entreprise ceci pour préserver le bien-être de l'employé, comme cette salle de sport, des sièges de massage, une salle de détente, des kickers etc.

Deuxièmement dans ses propos ci-dessous, elle continue et comme Mme D elle nous dit qu'il y a toute même des exceptions à la règle. Mais ne nous parle pas comme Mme D des types de fonctions qui peuvent être exempt à cette règle, mais plutôt des types de dossiers qui ne pourront pas attendre et doivent être clôturés obligatoirement pour une date butoir. Donc elle nous dit,

“ [...], donc naturellement il faut voir aussi quel est le dossier si maintenant ça doit être vraiment terminé. [...], que de dire tant pis allez c'est vrai je prends un quart d'heure en plus quand on est à la maison ça va encore. [...], Parfois oui parfois non il y a des dossiers qui malheureusement peuvent pas attendre ils doivent être faits donc oui automatiquement ça va reprendre sur notre temps” (Mme C).

Pour finir dans ses dires ci-dessous, Mme C vient nous parler des pratiques ou stratégies personnelles qu'elle met en place elle-même pour parvenir à réguler au mieux et à réussir à garder l'équilibre entre vie privée et vie professionnelle. Elle nous parle aussi de l'importance de l'autodiscipline ou de l'autogestion. Et nous dit,

“ [...], il faut essayer vraiment de prendre son téléphone et de le mettre quelque part et de dire je ne regarderai ça que demain matin voilà ça peut attendre. On doit essayer de voir comment gérer son temps et de voir ce qui peut faire qu'on se dises ah oui il est déjà telle heure ouais bon ça peut attendre demain. [...], et mon téléphone du travail je le mets vraiment de côté pour ne rien voir pour vraiment me déconnecter [...],” (Mme C).

Selon Mme S dans ses propos ci-dessous, le télétravail reste un super dispositif de régulation instauré dans l'entreprise pour réussir à concilier vie privée et vie professionnel. Mais nous rappel bien qu'il y ait toute même des effets tant négatifs que positif dans l'application de cette politique. En positif elle nous parle de l'amélioration de la concentration que le télétravail a pu justement apporter lorsqu'elle met par exemple en relief le fait que travailler justement de chez elle lui éviter certains papotages pas très utiles avec des collègues comme quand lorsqu'elle est au bureau par exemple. Et nous parle de cet aspect négatif dans la mesure où c'est un dispositif qui reste quand même très invasif, et qu'il faut savoir mettre des limites pour ne pas se sentir envahit et perdre cet équilibre entre ses deux sphères problématisées. Ci-dessous elle poursuit en nous parlant éventuellement de l'instauration de cette politique du droit à la déconnexion, comme un aussi meilleur dispositif organisationnel pour une bonne régulation de ses NTIC. Donc nous dit d'abord,

“ [...], Je pense que tu vois, avant, quand on n'avait pas les PC, tu écoutais ta raison, quand on avait un travail, s'il n'était pas fait, on fermait le PC, on rentrait et tant pis, ça attendait le lendemain. Ici, c'est vrai que c'est arrivé d'avoir tendance à rentrer à la maison avec le travail inachevé et dire, je vais le continuer ce soir à la maison. Et c'est vrai que du coup, ça empiète un peu sur ta vie privée parce qu'au final, tu travailles chez toi, et surtout plus d'heures que tu ne le devrais [...], c'est vraiment des heures supplémentaires. Et du coup, tu vois, ça c'est aussi un gros désavantage, [...], Tu es un peu moins en contact que si tu es ici au bureau, tu vois. Et je crois qu'on se contacte plus quand il y a quelque chose, tandis que quand tu es au bureau, on va plus discuter de tout et de rien facilement vu que la personne est avec toi [...], Moi, je trouve que c'est très important de se déconnecter parce que sinon, tu n'as plus de comment dire ? Il n'y a plus de frontières. Et la frontière, elle est importante, elle est très fine. Donc, c'est pour ça que je trouve qu'il faut faire vraiment attention et vraiment accorder une importance de te dire, c'est mon droit de me déconnecter. Ce n'est pas « je peux me déconnecter », non, c'est « j'ai le droit ». C'est un droit que tu as de ne pas répondre en dehors de tes heures de travail. Et peu importe si à minuit, on t'envoie quelque chose, c'est ton droit de ne pas répondre et de répondre le lendemain à 9h. ”

Ensuite, elle poursuit en nous parlant d'un autre dispositif organisationnel qui serait la mise en place par la cellule bien-être des formations pour aider les gens dans cet usage des NTIC et ainsi parvenir à mieux réguler. Par ailleurs, ces formations ne sont pas obligatoires mais au

choix, outre elle parle aussi de l'existence d'une salle de sport dont elle profiterait à ses pauses pour se détendre mais surtout vraiment déconnecter. Puisqu'elle mentionne,

“ [...] ça a associé l'équipe BeWell chez nous d'apprendre aux gens à savoir mettre ses limites, donc des petites formations pour apprendre aux gens à utiliser raisonnablement les NTIC. [...], Ce n'était pas des formations obligatoires, c'est toi-même qui devais décider si tu voulais le faire ou pas. Mais en tout cas, il y a eu un style de formation à ce sujet. [...] le midi, je vais à la salle de sport, comme ça je coupe vraiment, et je suis sûre d'avoir pris ma pause.” (Mme S).

Pour finir Mme S nous parle de ses dispositifs personnels qu'elle met en place pour parvenir à maintenir son équilibre. Ci-dessous, elle mentionne certaines pratiques comme l'utilisation d'un agendant pour mieux s'organiser et stopper quand c'est le moment. Ou par exemple elle se met des petits rappels de stop sous forme de petites alarmes sur son téléphone. Son idéal reste tout même cette pratique de couper totalement ses notifications en période hors travail. On reste bien là comme pour les précédentes d'une autogestion ou une autodiscipline pour parvenir à concilier vie privée et vie professionnelle. Donc elle dit,

“ [...] Alors, par rapport au premier point, tant que chacun respecte son espace et que je suis mon agenda [...], Et donc là, du coup, j'essaye, tu vois, de mettre, c'est des petits réveils sur mon téléphone en me disant, voilà, ça c'est maintenant, c'est ma pause de midi. [...], Ou par exemple, le soir, vraiment, à partir d'une telle heure, je coupe les notifications sur le téléphone, etc. [...]. Et donc du coup, moi je gère ça comme ça en coupant les notifications. Et puis le lendemain, quand je reprends le travail, je les rallume et alors je les ai par la suite, quoi. Mais comme je te le dis, je coupe clairement mes notifications, Et ça, pour moi c'est le plus important. Parce que c'est ça au fait qui t'occupe en permanence sinon et qui fait que tu n'as pas d'équilibre.” (Mme S).

A son tour Mme SP nous parle d'abord dans ses propos qui suivront du télétravail comme ce dispositif nécessaire dans la conciliation vie privée et vie professionnelle, elle met en avant cette flexibilité et cette concentration qu'elle offre comme cet effet positif pour cette régulation et nous parle éventuellement en effet négatif ce côté assez invasif qu'il pourrait mettre en effet en avant. Comme autre dispositif organisationnel, elle nous parle elle aussi comme les autres de l'importance de la mise en vigueur de ce droit de déconnexion leur permettant de pouvoir déconnecter sans peur de représailles vis à vis de leur employeur par exemple. Comme un autre

dispositif de régulation elle nous cite aussi cette possibilité de pouvoir mettre sur son profil un statut par exemple “ Disponible ou Pas disponible” “Joignable ou non-joignable”. Et comme certains elle mentionne tous ses autres dispositifs organisationnels installés pour le bien-être de l’employé comme les sièges de massages, le baby-foot et autres. Donc nous dit,

“ [...], On avance beaucoup mieux à la maison qu'au travail, parce qu'au travail, on se sociabilise beaucoup, il y a la machine à café, il y a les blablas [...] puisque comme on a le côté de flexibilité, c'est vrai, on se doit d'être joignable entre 9h et 10h et 14h et 16h, [...], ça m'arrive de me prendre sur moi. Et que je reçois un message, parfois, j'oublie que c'est plus au-dessus du travail et que je ne dois pas répondre et ça peut attendre demain. Donc, ce côté-là, oui, ça a un effet quand même négatif, [...], Donc, on se reliera plus à la cause du droit à la déconnexion parce que tu dois avoir le temps de prendre soin de toi dans tes pauses [...], Et en plus, sur la boule où il y a notre photo, normalement, tu es censé mettre un statut, ton statut, comme quoi tu es en congé, tu n'es pas au bureau, tout ça. Donc tu n'es pas disponible. [...]. Mais ce qui est bien chez nous, c'est qu'on a quand même des sièges d'assaut, donc si je ressens la fatigue, je vais me faire un massage. Après le massage, ça va, ça passe. Maintenant, il y a le billard, le baby-foot, tout est fait pour que le bien-être de la chose soit là.”

Ensuite, elle poursuit ci-dessous et nous parle comme autre dispositif de régulation, de la mise en place des formations permettant d’apprendre aux employés à mieux gérer ses nouvelles technologies et ainsi mieux gérer la régulation de ses dernières. Et nous dit,

“ [...], il y avait des formations online parce qu'on a une plateforme, avant ça s'appelait BF Académie, Donc, il suffisait de suivre les formations et ça va, tout a été mis à ma disposition pour que tout puisse bien se dérouler et tout puisse être bien et être dans mon confort. [...] c'est vraiment leur permettre de par exemple, comment gérer leur mail, vraiment faire cette différence en temps de temps de travail, en temps personnel parce qu'on sait quand même le flux, l'abondance des mails souvent qu'au fond, on ne sait pas, pour une telle heure que ce soit, on peut recevoir un teaser et on se sent comme si dans l'obligation de devoir répondre. Tu vois ce que je veux dire ? Et donc ce que je vois, c'est mettre en place des formations par équipe, pas plusieurs directions à la fois, donc, par équipe, faire des formations” (Mme SP).

Outre, elle poursuit et nous parle des dispositifs personnels qu’elle a pu mettre en place pour mieux réguler et comme ses collègues c’est vraiment s’avoir s’autogérer, s’autoréguler tout simplement Puisqu’elle nous dit,

“ [...] En temps de travail, surtout, je mets comme parfois une alarme ou quelque chose qui me dit « Ah ouais, voilà, il faut que je prenne une pause ». Parce qu'on a toujours tendance à

dire qu'on travaille beaucoup plus à la maison qu'au bureau. [...], je quitte mon bureau et je vais à la maison, c'est dans ma chambre, mon bureau. Donc, je quitte mon bureau pour aller au salon, à la cuisine ou à une autre pièce que la chambre. Pour bien faire la différence aussi entre mon travail et ma privée et mon temps de pause aussi.” (Mme SP).

Pour finir, elle mentionne cette idée selon laquelle il existerait des fonctions pour lesquelles cela ne serait pas possible et qu’on devrait malgré tout contacter comme le personnel technique ou certains cadres, donc dépendamment de la fonction. Et nous dit,

“ [...] C'est comme ça que je le dis, les responsables devraient instaurer des signaux d'alarme, même pour eux-mêmes. C'est-à-dire ne pas s'efforcer même si c'est nécessaire, sauf dans un cas vraiment extrême qui doit forcément avoir des personnes précises là, qu'on est censé appeler dans ces situations-là.” (Mme SP).

- **Chez les Gestionnaires Financiers et Fiscal**

Premièrement pour Mme T, le télétravail reste aussi un dispositif nécessaire à une bonne conciliation vie privée- vie professionnelle vu sa flexibilité et le fait que cela évite les trajets de circulation par exemple. En effet négatif reste le fait de toujours avoir l’impression d’être au boulot même quand on est à la maison ou d’avoir cette impression de ne plus avoir de vie, donc fort invasif. En effet positif on a la forte concentration que ça apporte et tu parviens facilement à atteindre tes objectifs comme elle le mentionne. Elle continue et nous parle de l’instauration du droit à la déconnexion et ses avantages comme le deuxième dispositif de régulation organisationnelle dans l’entreprise. Mais nous dit bien aussi qu’il y a des exceptions des fonctions que tu ne peux ne pas être déconnecté même si tu es en vacances, en congé ou simplement en pause. Ci-dessous elle s’explique,

“ [...], Oui, c'est ça. C'est deux jours au présentiel et trois jours en télétravail. [...], en fait, l'avantage, c'est quand on est en télétravail, on peut s'organiser plus facile quand on est à la maison. [...], on peut commencer le boulot plus tôt et on n'est pas dans la circulation. C'est vrai que c'est un avantage pour nous. Si on est en télétravail, on peut vraiment bien gérer la vie professionnelle avec le privé, parce que voilà, mais quand on n'est pas en télétravail, quand on est en présentiel, c'est toute une organisation [...], Non, c'est vrai que quand tu es au travail, quand tu es en présentiel, je trouve que tu n'atteins pas tes objectifs plus que quand tu es à la maison. Quand tu es à la maison, tu te sens mieux concentré parce que tes collègues ne te voient pas tous les jours. Une fois que tu es au bureau, les autres collègues aussi t'apprennent à plus papoter, tu discutes plus avec tes collègues ou tu peux avoir vite des breaks. [...], y a

des personnes qui ne travaillent pas dans le même environnement que moi mais ils ne savent pas faire la part de la déconnexion entre la vie privée et quand ils sont en congé ou en maladie. [...], Oui, par exemple, le droit de déconnexion, dans notre cas, je sais que chez nous, c'est vraiment faisable. Il y a des boulots où tu ne peux pas être déconnecté même quand tu es en vacances ou tu es en offre, tu te sens quand même dérangé”

Deuxièmement, elle nous parle de l'instauration des formations ou des ateliers de sensibilisations comme autre dispositif de régulation pour mieux apprendre les gens dans l'usage de ses nouvelles technologies afin de maintenir un équilibre entre ses deux sphères. Et nous parle aussi d'un dispositif qui permet de gérer ton statut sur ton profil et ton agenda qui s'appellerait “ My pro-time ”. Et nous dit,

“ [...] Et je trouve que les aider, que ce soit une formation, que ce soit une sensibilisation ou conscientisations, des ateliers et conseils je trouve que ce sera bien d'utiliser ça en fait, pour ces personnes-là. [...], je trouve que MyProtime qui a été mis en place est lié directement avec ton agenda. Donc, une fois que tu es en congé, ça se met automatiquement dans ton agenda. Donc, ça, c'est un outil qu'ils ont mis en place. ” (Mme T).

Troisièmement, en dispositif personnel qu'elle a mis en place, elle nous parle de stopper direct une fois estimer que son temps de travail est achevé, ou de continuer à travailler s'il est en a envi ou veut vraiment clôturer son dossier par exemple, de couper les notifications sur toutes les applications de travail éventuellement quand elle a fini sa journée. En conclusion une autodiscipline ou autogestion tout simplement. Donc elle dit,

“ [...] C'est vrai ici la charge, elle n'est pas si lourde que ça. Par exemple, on sait faire la séparation entre les heures de travail et après le travail. Donc une fois que tu estimes avoir fait tes heures ou avoir accompli tes tâches, tu peux vraiment dire voilà maintenant j'ai fini, j'ai fini ma journée. [...]. Ce n'est pas vraiment comme on va dire à 16h30 tu t'arrêtes. Non, tu peux dire voilà je continue à travailler et alors voilà tu peux faire la différence, tu peux faire la séparation entre ta vie professionnelle. [...] En fait, comme j'explique, déjà, on a aussi un téléphone qui est un téléphone pour le travail. Donc, une fois que ton téléphone est déconnecté et ton PC aussi, c'est-à-dire pour les Teams ou pour le Outlook, ” (Mme T).

Pour sa part Mme Dex de ses propos ci-dessous vas dans la même lancée que ses collègues lorsqu'elle ajoute,

“ [...], Oui le télétravail c'est l'équilibre aussi dans la vie privée et vie au travail. Si on a des trucs à la maison c'est difficile de fermer toutes choses au travail et emporter ça, c'est vraiment assez compliqué. [...], Et peut-être, mais je trouve que tout le monde est vraiment flexible. Par

exemple si on a une semaine vraiment très dure et donc on fait beaucoup de boulot, il y a toujours un moyen pour dire ok, la semaine prochaine je prends quelques heures pour récupérer [...]. Et donc c'est lié aussi je trouve. Tu vois le new ways of Working, c'est super, Mais donc il y a aussi des désavantages s'il y a des gens qui ne savent pas poser leurs limites. Donc souvent il y a des gens qui, par exemple sont des perfectionnistes [...]. Oui voilà c'est ça vouloir tout mais tout faire donc ce que je dis en néerlandais, est ce que je travaille pour vivre ou je vis pour travailler ? Ouais, c'est ça, c'est la différence. Mais c'est quelque chose qu'on dit en néerlandais "werk ik om te leven of leef ik om te werken ?" Oui vraiment mais c'est un truc qu'on doit penser sur ça. C'est important que si on travaille quelque part, qu'on a une connexion avec notre travail. [...], Oui voilà donc qu'il y a beaucoup des trucs qui sont liés avec le droit de déconnexion pour permettre aux employés a mieux gérer l'équilibre entre vie privée et vie professionnelle [...], Oui, parce que c'est surtout le management qui pose les deadlines qui ne sont pas vraiment réaliste que tu te mets alors de la pression à te dire c'est quoi ça. [...], On a aussi la personne qu'on ne qualifie de personne de confiance et vraiment il y a une culture que tout le monde est ouvert, vraiment. Mais c'est vraiment ça"

D'abord elle aussi elle mentionne la politique de télétravail comme un bon dispositif de conciliation vie privée et vie professionnelle. Elle mentionne elle aussi l'avantage de cette flexibilité que cette politique de télétravail apporte à cette conciliation, mais trouve aussi qu'elle apporte aussi des effets négatifs comme le fait qu'à cause de ça certains employés auraient cette impression de ne plus avoir une vie du fait de ne pas savoir s'arrêter et ceci dépendamment du caractère de chaque employé par exemple elle mentionne les perfectionnistes. Et cite aussi en négatif la perte du lien avec l'entreprise qui reste un inconvénient majeur quand on fait partie d'une équipe. Elle ajoute aussi l'instauration de cette politique de droit a la déconnexion comme un autre dispositif de régulation a ses nouvelles technologies. En revanche elle pour la première fois nous mentionne les stratégies de management dans la culture de l'entreprise de ne pas par exemple se soucier vraiment de cette conciliation vie privée et vie professionnelle vu les deadlines irréalistes qu'elles imposeraient. Ensuite elle continue ci-dessous et nous parle d'autres dispositifs mis en place comme les sensibilisations pour apprendre aux gens à mieux gérer, des salles de détente ou de point-up par exemple et l'installations de ses sessions chez un psychologues pour l'employés et sa famille, et mentionne que ces sessions sont payées par l'entreprise. Et déclare,

" [...], et donc ce sont les trucs psychologiques. Donc tous les agents de BF ont droit d'avoir six sessions gratuites chez un psychologue. C'est payé par BF. Oui et donc aussi pour les...

Euh ! Donc par exemple, si moi je vivais en couple et que j'ai des enfants, donc c'est aussi pour les gens qui habitent à mon adresse, donc par exemple les enfants peuvent utiliser ça [...], Mais si on montre ça et on sensibilise du fait que Ah oui tu as le droit pour te déconnecter, te reposer et prendre un point-up pour se détendre parce que c'est vraiment nécessaire. ” (Mme Dex).

Pour finir elle nous parle de l'autogestion comme dispositif de régulation personnelle pour mieux concilier vie privée et vie professionnelle. Et nous dit,

“ [...]. Mais je l'ai eu ça aussi hein ! Mais tu vois moi je suis vraiment bon pour mettre mes limites, mais vraiment j'ai aussi travaillé jusqu'à tard dans la journée et quand c'est le cas je me dis souvent c'est quoi ça exactement ? Mais donc la semaine après ça, je prends du temps et je me repose. ” (Mme Dex).

• Chez les Gestionnaires de la Clientèle

Premièrement, selon Mme P assistante au call center, le télétravail depuis son instauration avant le covid a toujours été une solution impeccable dans la conciliation vie privée et vie professionnelle. Elle met en relief cette idée selon laquelle il reste toujours un des bons plans de régulation pour l'entreprise jusqu'à ce jour, mais tout dépend de l'usage que l'on en fait. En négatif elle nous parle de la perte du contact avec l'entreprise et du contact social dans sa mise en pratique, et du fait qu'on pourrait se laisser envahir par cela. En positifs, elle nous parle de la flexibilité, de mobilité, de concentration et d'économie. Et mentionne également la confiance dans la culture du management ce qui paraît plutôt bien parce qu'on travaille par objectifs et non par heures de travail.

“ [...] ce qui était vraiment, qui était le point fort, c'est que nous, cette technologie, cette mentalité de travail a été instaurée avant le Covid. [...]. Parce que pour, pour travailler comme on travaille, c'est-à-dire, il n'y a pas des bureaux, ok, il y a du télétravail plus de trois fois par semaine, il y a du, enfin, [...], voilà, donc il y a Il y a les types qui se perdent, il y a les liens Sociaux. [...], Parce que en fait, cette technologie, elle est là pour nous aider et c'est à nous de faire de mettre les frontières et les limites. D'accord ? Et qu'on ne se laisse pas envahir par ça. Donc, tout dépend de comment on l'utilise et comment les autres l'utilisent vis-à-vis de nous. Voilà, c'est tout [...], Justement, ceux qui habitent très loin, de ne pas faire les déplacements parce qu'il y avait vraiment un gain sur le temps du transport, sur le temps de déplacement qui est maintenant inclus dans le temps de travail [...], vraiment à BF, moi je vois mal parce que voilà, tu travailles, on ne travaille pas par heure de travail d'accord ? Donc, on ne va pas aller

vérifier est-ce qu'à 4 heures tu travailles ou tu ne travailles pas. On travaille par objectif, c'est-à-dire voilà, est-ce que ton objectif est atteint ? T'as atteint ton objectif ? Tant mieux. Enfin la personne veut arrêter un peu avant, je ne sais pas, parce qu'elle est malade, elle fait quoi, elle y va, donc on a... il y a une certaine confiance qui est installée entre, on va dire, même dans la hiérarchie d'accord?"

Cependant elle ne nous parle pas proprement de la politique du droit à la déconnexion comme autre dispositif de régulation envisageable comme ses confrères. Elle nous donne son idée vis avis du sujet mais ne vas pas plus loin que ça. Parce que pour elle l'employeur donne la possibilité aux employés de choisir, rien ne leur est vraiment obligatoire. Puisqu'elle explique, *" [...] Parce que lorsque tu es au télétravail, ben, tu peux répondre facilement. Enfin, tu peux écrire, je veux dire, voilà. Je suis en réunion, je suis en call, je te réponds dans 5 minutes voilà. Tu n'es pas interrompu mais, si ta question était sûre ça, alors oui. [...], Si à 17h, il ne sait pas répondre, enfin, à 17h, normalement, on ne doit pas solliciter quelqu'un après 17h. Mais si le feeling est là, moi, je peux solliciter. Tout le monde peut solliciter. Je peux même solliciter à minuit. D'accord ? C'est l'autre à quel moment il va me répondre. "* (Mme P).

Deuxièmement, elle nous parle de l'autogestion comme dispositif personnel qu'elle met en place pour parvenir à réguler vraiment ses nouvelles technologies et permettre un bon équilibre entre vie privée et vie professionnelle. Par ailleurs, Elle souligne que l'utilisation des nouvelles technologies pour le travail dans la sphère privée est avant tout une décision personnelle. Cependant, elle reconnaît, d'après son expérience, que l'accès à ces technologies tend à encourager le travail à domicile. Et que pour elle se n'est pas l'outil le problème mais le cadre. Et nous dit donc,

" [...] par exemple, je sais comment, au plus tard, que je vais travailler, c'est 5h30. Pourquoi ? Parce qu'impérativement, je vais aller chercher les enfants à l'école. Voilà et à partir de là, moi, perso, je suis déconnectée complètement parce que j'ai une petite famille qui ne me permet pas, en fait, même si je le veux, je ne le peux pas. [...], moi je parle à titre personnel et je voilà, enfin, moi la frontière vraiment entre ses deux sphères c'est plutôt dans l'inverse, moi c'est le progressif, enfin moi c'est plutôt comme quand j'ai dit tout à l'heure, par exemple, si je prends un congé ou si je prends, voilà, je vais par exemple, si je termine à midi, je ne vais pas terminer à midi, je vais terminer peut-être à une heure, à deux heures, ça ne vaut même plus la peine de prendre un après-midi de congé parce que voilà, j'ai débordé et là, si je prends un congé pour partir pour quelques semaines, si je n'ai pas terminé quelque chose, je ne vais pas dire je m'en fous, non, même si le lendemain de mon congé ou les deux jours de mon congé, je serai encore active à terminer, parce que 'encore une fois, c'est à moi de faire du stop et de mettre mes

limites, c'est un très plaisir de travailler et de donner ce rendement et comme ça me ferait plaisir à moi et c'est mon bien-être, je le fais, si mon bien-être me dit voilà, tu prends ton jour de congé, et c'est 17h, et basta, et les autres, c'est comme ça que ça se passe, voilà, chacun sait comme il le sont, et encore une fois, chacun doit mettre ses limites. [...], C'est l'autre à quel moment il va me répondre. Ce n'est pas parce que moi, je lui envoie une demande. Moi, je... encore une fois, comme je t'ai expliqué, je peux travailler jusqu'à 8h pour attraper mon retard, par exemple.” (Mme P).

D'abord selon Mme Q, la politique de télétravail est une bonne mesure de conciliation entre sphère privée et sphère professionnelle, à la limite elle dit de cette politique avoir été une chance pour elle vu l'atout de flexibilité que cette politique l'apporterait. Cependant elle nous dit qu'en même que ça peut être assez oppressant pour des personnes qui ne savent pas stopper ce qui est un aspect négatif. Et nous dit,

“ [...], je connais beaucoup plus le télétravail qu'autre chose, et j'ai envie de te dire que j'ai une chance, [...], Je pense que moi, de par ma fonction, je n'ai même pas trop le choix que de me conformer, de gérer parce que moi, je suis au call [...], J'avoue que ça peut être un peu oppressant, j'ai eu des périodes où j'étais en congé de maternité pendant trois mois, plus congé parental, mais j'étais quand même connecté au boulot [...]. Oui, donc pour moi il y a des personnes qui n'arrivent vraiment pas à gérer cela parce qu'on ne leur a pas appris comment gérer ça.”

Ensuite, elle poursuit et comme certaines de ses collègues elle nous parle de l'instauration de cette politique de droit à la déconnexion comme autre dispositif envisageable. Mais pense que tout est un tout selon la culture de l'entreprise puisque pour elle l'exemple devrait venir du management et des responsables. Puisqu'elle soulève l'idée que certains employeurs pourraient facilement oublier de faute de ces technologies que les employés possèdent une autre vie en dehors du travail. Donc elle l'explique ci-dessous,

“ [...], il peut, je crois que c'est empiéter sur ton droit de déconnexion justement parce qu'il, lui aussi, ne sait pas déconnecter. Donc, c'est un droit qui ne va pas uniquement dans un sens quand on parle d'employeur et d'employée. Je pense que c'est un droit qui va dans les deux sens à se dire, écoute, j'ai ce droit, c'est mon droit d'être déconnecté [...]. Et je pense que c'est parce qu'en même temps, l'exemple ne venait pas de là-haut, bref de la direction. Par exemple, je me dis, Ok, ma directrice me dit, écoute, tu ne sais plus répondre à cette heure-ci parce que tu n'es plus dans ton horaire de travail. Mais néanmoins, elle m'envoie le mail à cette heure-là. Oui, c'est un peu, c'est ambigu et c'est contradictoire [...], moi je reste parfois dans un autre

service, parfois tu me vois, un de mes chefs, il t'envoie le message à 22h, dimanche, je dis mais quand même ?” (Mme Q).

Outre, elle continue et nous parle comme autre dispositif l’instauration des formations pour facilement apprendre aux employés à gérer ses nouvelles technologies et facilement réguler pour un meilleur équilibre entre vie privée et vie professionnelle. Elle mentionne,

“ [...], Pour moi, ça peut être par exemple apprendre à certaines personnes à télétravailler parce que quand le télétravail est arrivé, il y a beaucoup de gens qui ont télétravaillé sans vraiment savoir comment télétravailler. C'est-à-dire, ils ne savaient pas comment mettre une barrière entre leur temps privé et leur temps personnel” (Mme Q).

Pour finir elle nous parle des dispositifs personnels qu’elle mettrait en place, qui se résume simplement quelque à une bonne autogestion pour lui permettre de mieux s’organiser dans ses tâches et atteindre ses objectifs.

“ [...], Je veux bien dire que c'est l'ouverture et la fermeture. Et puis, désolé pour le mot, mais basta. Pas la suite, tu n'as plus d'appel vu que réellement, c'est « time off ». [...], je sais qu'il y a eu des périodes où j'ai désactivé carrément le Teams, on ne peut recevoir autant aussi parce que ça faisait trop.” (Mme Q).

- **Au niveau de Technologie et information**

Selon Mme End, d’abord pour elle le télétravail est une bonne alternative pour cette conciliation vie privée et vie professionnelle dans sa flexibilité, étant donné qu’on parle des jours fixes et fixés au préalable pour l’entreprise. Comme autres aspects positifs, elle mentionne également le gain en gain de temps de trajets, d’économie et de la confiance qui règne entre employeur et employé dans ce cas. ET nous dit,

“ [...], déjà le fait qu’ils donnent un certain nombre de jours par semaine, c'est ce qui contribue à donner un cadre. [...], voilà, ça tient compte, le nombre d'étages, le nombre de places disponibles tient compte du fait que les gens travaillent à distance également. Voilà, ça permet d'économiser sur les budgets consacrés, je vais dire, aux bâtiments. [...], A partir du moment où on laisse une certaine liberté, on ne peut pas être toujours dans l'attente vis-à-vis des autres ; donc un sujet de confiance réciproque entre l'employé et le responsable ou l'entreprise et le travailleur”.

Ensuite, elle poursuit en nous exposant son point de vue sur ce qu’est le droit à la déconnexion sans pour autant aller pour loin. Ainsi, elle, en tant que chef de département, tout comme certains responsables parmi nos intervenants, ne perçoit pas la politique du droit à la

déconnexion comme un moyen de régulation pour une meilleure conciliation. Elle estime, à l'instar d'autres responsables, que la liberté individuelle prévaut, qu'aucune contrainte n'est imposée et que personne n'est obligé de répondre immédiatement aux courriels reçus en dehors des heures de travail. Que tout dépend de la personne et ce serait à elle de pouvoir mettre ses limites. Donc elle s'explique dans ses propos ci-dessous,

“ [...], Donc voilà, chacun doit être libre de le gérer comme il le souhaite, donc voilà, c'est un peu ça, en gros. Mais chacun le gère, pour moi, à sa manière, il y a des gens qui ont besoin d'être connectés en permanence, ça les soulage d'un stress d'être dans la maîtrise de ce qui rentre dans leur boîte mail et pour d'autres, c'est tout l'inverse. [...], Simplement le fait de ne pas être contacté par le travail quand on n'est pas dans des périodes ni de travail ou quand on est malade ou ce genre de choses. Accepter que dans ces moments-là, on n'est pas en permanence sur les outils. Ce n'est pas parce que les outils sont disponibles tout le temps avec nous sur nos téléphones ou ailleurs que pour autant on doit être dans l'utilisation de ces applications en permanence.” (Mme End).

Outre elle cite pour un autre dispositif de régulation supplémentaire mis en place dans l'entreprise, l'apprentissage de comment gérer ses technologies, comment déconnecter et apprendre les modalités déjà existantes. Cela pourrait se faire au travers des formations par exemple. Elle déclare,

“ [...], Pour moi, il faut donner des directions, effectivement, essayer de bien rappeler quelles sont les heures de travail, rappeler l'importance des congés, l'importance du respect des personnes malades, ce genre de choses. Voilà, rappeler le $B+A=BA$ [...], Mais aussi laisser un certain degré de liberté à chaque personne dans cette utilisation en faisant prendre conscience à chacun que ce n'est pas...” (Mme End).

Pour finir elle nous parle des dispositifs de régulations personnels que les employés mettent en place ou devraient mettre en place dans leur travail, pour bien s'organiser et mieux réguler ces technologies. Pour son cas elle nous parle de l'utilisation de l'agenda dans sa structure et sa récurrence par exemple. Elle parle aussi qu'une autre idée serait par exemple de couper les notifications sur toutes les applications du travail. Mais insiste sur l'idée que chaque dispositif dépend du caractère d'une personne mais surtout de ses besoins. Elle s'explique dans ses propos qui suivront,

“ [...], Je pense qu'on en a déjà parlé, c'est vraiment cette structure dans l'agenda, dans les réunions, la récurrence. [...], allez, voilà, mon outil de travail principal, c'est vraiment l'agenda, donc je le suis. C'est lui qui me donne le tempo, je veux dire [...]. Après, moi ce que je suggère aussi toujours à tout le monde, c'est de couper les notifications sur son téléphone,

de Teams et de Outlook, pour être sûre que les gens ne soient pas tentés d'aller voir. [...]. Donc c'est réellement de pouvoir déjà s'auto-régulariser soi-même si on peut le dire comme ça. [...], Donc voilà, si je sais que mon collègue a besoin d'être en déconnexion totale, je le respecte complètement, si je sais que mon collègue n'aime pas recevoir malgré tous des mails, voilà, deux choses. L'une, je vais essayer d'éviter de le faire en dehors des heures de boulot, et de l'autre, je vais toujours lui recommander de supprimer ses notifications pour justement qu'il ne le voit pas. Voilà, ce genre de choses.” (Mme End).

B) DISCUSSION : ENTRE THEORIE ET PRATIQUE

1) Entre théorie et pratique

Dans la section précédente de notre étude, nous avons présenté les résultats obtenus à partir des entretiens menés avec l'échantillon de population choisi. Dans cette section, nous allons examiner les divers parallèles existants entre les éléments présentés dans la partie théorique et ceux analysés dans la pratique, afin de formuler des conclusions concernant notre question de recherche principale.

Premièrement, est possible d'établir de nombreux parallèles entre la théorie et cette politique de télétravail, notamment en ce qui concerne la perception qu'en ont les employés et les responsables interrogés sur cette organisation du travail. En analysant les avantages évoqués par les travailleurs et les gestionnaires, on constate que bon nombre d'entre eux sont aussi mentionnés dans la section théorique de cette étude. Parmi les avantages cités, on peut mentionner l'amélioration de la concentration et de l'autonomie, la réduction du temps de trajet, l'accroissement de la productivité, une meilleure organisation tant professionnelle que personnelle, la baisse du stress et de la fatigue, ainsi qu'un impact économique favorable pour l'entreprise vu les places restreintes au niveau de chaque étage. Ces aspects sont aussi soutenus par diverses théories (Dumas et Ruiller, 2014 ; Fernandez et al., 2014 ; Genin, 2015). Nous pouvons aussi examiner les aspects de la politique de télétravail perçus négativement par les employés et les gestionnaires, et qui sont discutés dans la littérature. Ces aspects incluent la perte de contact social, le danger de se détacher de la société, le risque d'incapacité à cesser de travailler, donnant l'impression d'une vie réduite au travail, le risque de travailler dans un environnement inapproprié, et la crainte que le télétravail crée un déséquilibre complet entre la vie privée et professionnelle (Dumas et Ruiller, 2014 ; Kalika et al., 2005 ; Closon, 2007 ; Fernandez et al., 2014).

En plus de ses avantages et inconvénients que présente le télétravail, il est possible de tracer d'autres parallèles entre les résultats issus de la pratique et les concepts théoriques en matière de télétravail. D'une part, les travailleurs interrogés soulignent souvent la nécessité d'adopter un management axé sur l'atteinte des objectifs, Comme l'ont expliqué Devos et Taskin (2005), il est particulièrement important de mettre en œuvre des politiques de retour d'information. Un des gestionnaires interrogés souligne cette nécessité, tandis qu'un autre décrit la mise en place de tableaux de bord pour suivre les tâches réalisées par les télétravailleurs. D'autre part, les données empiriques indiquent que le télétravail n'est pas adapté à tous les travailleurs, que cela pourrait dépendre du type de fonction et aussi de l'importance du dossier sur la main. Ce que la théorie confirme également. En effet, plusieurs auteurs soulignent que le télétravail est plus approprié pour certains secteurs, professions et tâches spécifiques. (Fernandez et al., 2014 ; Dumas et Ruiller, 2014).

Deuxièmement, nous pouvons également observer un aspect interpellant lorsqu'on examine le parallèle entre théorie et pratique. Alors que la théorie suggère que l'adoption des nouvelles technologies par les entreprises mène à un contrôle renforcé, plusieurs observateurs estiment que leur utilisation, en particulier dans le cadre du télétravail, pourrait conduire à un contrôle moindre des travailleurs, compte tenu de la confiance mutuelle nécessaire entre employeur et employé dans cette modalité de travail. Ainsi, bien qu'il soit faisable de suivre les activités numériques des employés grâce aux technologies récentes, il apparaît que les employeurs ne tirent pas parti de cette option. Ils préféreraient accorder une autonomie à leurs employés, considérant que cette surveillance pourrait en réalité entraîner une diminution de contrôle.

En plus, les éléments théoriques présentés dans cette étude montrent que le soutien de l'employeur joue un rôle clé dans la gestion de l'utilisation des nouvelles technologies et dans la facilitation de l'équilibre entre vie privée et vie professionnelle. Parmi les mesures de soutien que l'employeur peut mettre en œuvre, on trouve la mise en place d'horaires flexibles, qui aident les employés à mieux équilibrer leur vie privée et professionnelle, ainsi que d'autres avantages contribuant à leur bien-être physique et mental, tels que l'accès à une salle de sport et à des sièges de massage, par exemple.

Troisièmement, Nous pouvons faire le lien entre la théorie et la pratique grâce à la politique du Droit à la déconnexion prévue dans le règlement ou la charte de travail de BF. L'objectif est d'atteindre un meilleur équilibre entre la vie privée et familiale des employés et leur vie professionnelle. Cela est dû au fait que, comme nous l'avons observé, de nombreux travailleurs ont tendance à répondre aux courriels en dehors des heures de travail, notamment le week-end et en soirée. La députée humaniste remarque, « Dans le débat actuel sur la flexibilité du travail,

on ne parle que du nombre d'heures prestées. Or d'autres questions d'équilibre entre vie privée et vie professionnelle se posent également » Catherine Fonck (2016), donc il est souhaitable que les employeurs et les employés s'attellent à l'élaboration d'une charte définissant les modalités de cette séparation dans le contexte professionnel. En effet, comme l'ont expliqué Boudokhane-Lima et Felio (2015), Klein et Ratier (2012) ainsi que Sauvajol-Rialland (2013), la charte d'usage représente une mesure interne que l'entreprise peut adopter pour réguler l'utilisation des nouvelles technologies par les travailleurs. Il est important de souligner que l'objectif n'est pas d'interdire aux travailleurs de se connecter en dehors du bureau ou des heures de travail, ni de leur imposer un "idéal", mais plutôt de prendre en considération les réalités spécifiques à chaque entreprise, tout en mettant en place des mesures de protection suite au dialogue et à la concertation. En effet, cette charte constitue, comme observé, un instrument contribuant à l'établissement d'une culture d'entreprise propice à la régulation de l'utilisation des NTIC et à l'équilibre entre vie privée et vie professionnelle.

En outre, il est à noter que les résultats du questionnaire semblent confirmer l'importance des nouvelles technologies dans le milieu professionnel. Bien qu'aucune corrélation ne soit clairement établie, divers éléments apparaissent comme des facteurs pouvant influencer la satisfaction de l'équilibre entre vie privée et vie professionnelle chez certains employés. Ces facteurs incluent l'usage personnel ou professionnel des nouvelles technologies, que ce soit au travail ou à domicile, ainsi que l'installation d'une application pour consulter ses e-mails professionnels à tout moment et en tout lieu. De plus, la pratique confirme la théorie selon laquelle le smartphone est considéré comme la technologie la plus utilisée (Klein et Ratier, 2012), bien que les données empiriques montrent également que l'ordinateur portable est l'outil le plus utilisé dans un contexte professionnel. Cependant, bien que les éléments théoriques suggèrent que les technologies distribuées sont corrélées avec la fonction occupée et le niveau de responsabilité (Lerouge et Felio, 2013 ; Felio, 2015 ; Klein et Ratier, 2012), les résultats empiriques indiquent qu'elles seraient indépendantes de la fonction.

Quatrièmement, nous avons souligné à maintes reprises que c'est davantage l'utilisation des technologies que les technologies elles-mêmes qui est déterminante pour l'équilibre entre vie privée et vie professionnelle. Comme l'a indiqué Sauvajol-Rialland (2013) : « Ce sont les mauvais usages des outils [...] qui engendrent ces effets, et non les outils en tant que tels » (p.87). Cette assertion est aussi corroborée par les résultats issus de la partie pratique, notamment ceux de l'analyse du questionnaire.

En définitive, Lorsqu'on examine les perceptions des travailleurs concernant les mesures actuelles, il ressort de l'analyse des commentaires que la plupart souhaitent une amélioration

des procédures de télétravail. Même si la majorité se déclare satisfaite, ils expriment le désir de voir le système progresser. De plus, les résultats indiquent que la plupart des travailleurs pensent que le télétravail a un impact positif sur l'équilibre entre vie privée et vie professionnelle. Pour conclure, concernant les formations ou ateliers de sensibilisation proposés pour mieux gérer l'utilisation des nouvelles technologies et favoriser cet équilibre, la majorité des travailleurs estime que de telles initiatives seraient profitables.

2) Apport de ce travail

Cette recherche contribue tant sur le plan théorique que pratique. Théoriquement, elle enrichit la littérature sur l'usage des nouvelles technologies de l'information et de la communication dans l'équilibre entre vie privée et vie professionnelle, notamment en ce qui concerne les mécanismes de régulation de ces technologies et le droit à la déconnexion. En Belgique, il existe peu d'études portant spécifiquement sur le droit à la déconnexion en tant que mécanisme de régulation. Cette lacune dans la littérature a représenté un obstacle significatif dans notre recherche.

Cependant, ce sujet a été largement étudié dans plusieurs pays étrangers, notamment au Canada, au Royaume-Uni, la France, l'Italie ou encore l'Espagne. Cette recherche contribue une fois de plus de manière significative à la littérature belge concernant l'utilisation du rapport d'audit par les parties prenantes.

Pratiquement, les résultats de cette recherche pourraient inciter à réfléchir sur la discipline au sein de la culture managériale, où l'exemple devrait idéalement émaner de la hiérarchie et de son soutien (Klein et Ratier, 2012). Ils pourraient aussi servir à répondre aux attentes des employés pour perfectionner la politique de télétravail, en dépit des avantages déjà cités pour équilibrer la vie privée et professionnelle (Sauvajol-Rialland, 2013).

3) Recommandations

Au cours des différents entretiens, il est apparu que, bien qu'il y ait une volonté d'instaurer un processus complet de régulation des NTIC et de déconnexion pour équilibrer la vie privée et professionnelle, les employés et les responsables de l'entreprise ont des approches variées de cette régulation et des pratiques de déconnexion. La régulation varie en importance selon le responsable et le dossier en question. Cette situation engendre des difficultés au sein de l'entreprise, certains employés ressentant plus de stress et de mal-être que d'autres, en raison de

leur difficulté à se réguler et à se déconnecter, ce qui complique davantage l'équilibre entre leur vie privée et professionnelle.

Il est donc essentiel d'établir un processus de régulation uniforme pour toute l'entreprise. Ce processus devrait inclure diverses solutions envisageables, allant du simple bon sens à des idées plus originales. Par exemple, Patrick Thiébart, avocat associé spécialisé en droit social au cabinet Jeantet, déconseille de couper le serveur à certaines heures, car cela ne fait que retarder la réception des e-mails sans les empêcher d'être écrits. Cette méthode est d'autant moins viable pour les entreprises qui fonctionnent 24h/24 ou qui collaborent avec l'international, « *Ce qu'il ne faut pas faire, c'est couper le serveur à certaines heures selon la logique primaire « d'enlever la prise ».* Ce n'est pas une solution car les e-mails sont écrits pendant ce temps-là mais vous ne les recevez pas effectivement. C'est encore moins une solution pour les entreprises qui bossent 24 heures sur 24 ou travaillent avec l'étranger. Cela n'a pas de sens et est à abandonner ».ⁱ Mme Q suggère, quant à elle, de bloquer les VPN pendant les congés pour limiter l'hyperconnectivité, une solution radicale mais efficace selon elle. Les seules différences dans ce processus devraient être celles liées au statut d'employé ou de responsable, « *Pour stopper l'hyperconnexion, vraiment, je ne vois pas autre chose que ça c'est à dire stopper le VPN.* »ⁱⁱ . L'intégration d'un tuteur dans ce processus pourrait être bénéfique. En effet, bien que certains responsables désignent une personne de référence, ils ne jouent pas toujours le rôle de tuteur, laissant cette tâche aux chefs d'équipe. Le tuteur serait alors le guide de ceux qui peinent à se déconnecter, les aidant à mieux réguler leur utilisation des NTIC pour équilibrer leur vie privée et professionnelle.

Ensuite, Bien que des formations soient proposées, elles ne sont pas obligatoires et leur mise en place peut être très coûteuse. C'est souvent trop tard pour ceux qui ont besoin de les appliquer immédiatement. Il est donc crucial d'établir un calendrier de formation et de planifier l'éducation de ces employés spécifiques. Il serait particulièrement bénéfique de former l'individu à utiliser les nouvelles technologies tant dans sa vie personnelle que professionnelle. De cette manière, l'employé sera compétent dans son travail, ce qui améliorera sa gestion des technologies et son organisation des tâches, favorisant ainsi un meilleur équilibre entre vie privée et professionnelle, tout en évitant un stress et une fatigue excessifs. De plus, l'implémentation d'une évaluation post-formation pourrait être avantageuse, car elle garantirait le suivi adéquat de la formation par l'individu et permettrait d'évaluer sa compréhension de celle-ci.

En conclusion, bien que des évaluations soient effectuées dans plusieurs divisions de l'entreprise, elles ne le sont pas partout. Il est donc primordial d'instaurer ce système

d'évaluation dans chaque division. Tout comme pour les formations, élaborer un calendrier des évaluations individuelles pourrait être bénéfique. Par ailleurs, il est essentiel de veiller à ce que les évaluations soient menées par la personne appropriée, telle que le supérieur immédiat ou le responsable de l'employé, afin de garantir un retour le plus équitable possible. Ces évaluations sont cruciales, comme nous l'avons observé. De surcroît, il s'avère judicieux de manifester de la confiance et de réduire le contrôle envers l'employé concerné, surtout lorsqu'un effort notable est accompli. Effectivement, les entretiens ont révélé que ces gestes de soutien influencent grandement l'équilibre entre la vie privée et la vie professionnelle des employés.

4) Limites et perspectives de recherche

Pour commencer au niveau des limites, avant de les aborder dans le cas de cette étude, il convient de souligner qu'elle représente une contribution significative à la recherche empirique sur l'équilibre entre vie privée et professionnelle en Belgique, comme mentionné précédemment.

Malgré les nombreux éléments d'analyse fournis, il est essentiel de noter que certaines contraintes ont été rencontrées lors de la rédaction de ce mémoire. Des contraintes qui pourraient être dépassées afin d'élargir son champ d'application et d'affiner les résultats obtenus.

Une des contraintes de cette étude est liée à la méthode des entretiens, qui se sont principalement déroulés en ligne pour les employés de Bruxelles Fiscalité. En effet, toutes les interviews ont été menées à distance, souvent via visioconférence. Cela a empêché la perception du langage corporel, un aspect crucial des entretiens qualitatifs. De plus, la qualité de certains enregistrements était médiocre à cause de problèmes de réseau, réduisant ainsi la taille de notre échantillon. Il aurait donc été préférable de mener les entretiens sur le lieu de travail des employés, dans leur environnement habituel, ce qui aurait probablement permis de recueillir davantage d'informations pertinentes.

En plus une autre limite serait le fait qu'il aurait été préférable que notre échantillon soit plus large afin d'assurer une représentation plus exhaustive de l'entreprise. En effet, avec une entreprise comptant plus de 160 employés, le fait de n'interroger que douze personnes pourraient introduire un biais, l'échantillon n'étant pas nécessairement représentatif de l'ensemble du personnel de Bruxelles Fiscalité. Il est donc crucial de prendre avec précaution les réponses obtenues dans ce mémoire. Il serait judicieux d'examiner la problématique de cette

étude en utilisant un échantillon véritablement représentatif plutôt que raisonné, ce qui demanderait des ressources plus importantes que celles allouées à cette recherche.

Outre, l'utilisation de la méthode de collecte d'informations par guide d'entretiens présente des limites, notamment la difficulté d'interroger un grand nombre de personnes dans un temps limité. De plus, un échantillon plus large aurait pu révéler des divergences concernant les dispositifs de régulation des NTIC et la réalité des besoins en conciliation entre vie privée et vie professionnelle des individus interrogés, éléments non abordés dans ce mémoire.

Pour finir, étant donné la spécificité du métier de l'entreprise étudiée, il aurait été pertinent d'inclure des travailleurs masculins en plus des femmes qui formaient notre échantillon total, afin de réaliser une comparaison entre les deux genres. Cela aurait permis d'obtenir un échantillon plus varié et potentiellement plus large. Il aurait aussi été intéressant de comparer deux entreprises du même secteur ou une autre entreprise du secteur privé.

Au niveau des pistes de réflexion futures, poursuivrons en développant quelques perspectives suite aux résultats obtenus dans notre étude.

Nous avons observé, via notre revue de la littérature, que de nombreux chercheurs ont examiné les dispositifs de régulation des NTIC en lien avec le droit à la déconnexion et l'équilibre entre vie privée et vie professionnelle. Cependant, peu ont exploré en profondeur les diverses relations entre ces variables. Notre étude vise à encourager des recherches futures pour approfondir la compréhension de ces dynamiques, ce qui permettrait une analyse plus détaillée de leurs interconnexions.

Une première approche pour poursuivre serait de comparer l'entreprise BRUXELLES FISCALITÉ avec une autre du même secteur, en particulier du secteur public. Ainsi, il serait possible de détecter les différences entre les deux entités et d'identifier éventuellement des axes d'amélioration ou de changement pour l'entreprise. Cela contribuerait à perfectionner les mécanismes de régulation organisationnelle en prenant exemple sur la seconde entreprise analysée, tout en enrichissant la diversité des résultats.

Une autre voie de recherche pourrait consister à examiner pourquoi la littérature ne se penche pas de manière équivalente sur les effets que ces deux phénomènes, à savoir le conflit entre vie privée et vie professionnelle et l'utilisation des NTIC, ont sur les organisations et sur les individus. Il est en effet frappant de constater que les écrits sont plus nombreux concernant les répercussions sur les individus que sur les organisations. Pourtant, comme nous l'avons observé, la question de l'équilibre entre vie privée et vie professionnelle est bidirectionnelle, affectant aussi bien les organisations que les employés. Cette problématique pourrait s'expliquer par le fait que l'adoption des nouvelles technologies a le potentiel d'affecter cet

équilibre et que le conflit entre ces deux domaines peut nuire aussi bien aux entreprises qu'aux individus.

Outre, l'emploi de la méthode qualitative guidée par des entretiens présente des limites, notamment le faible nombre de participants et donc un manque de nuances. À l'avenir, il serait judicieux de recourir à la méthode quantitative avec des questionnaires pour toucher et interroger davantage de personnes. Alternativement, on pourrait étendre la durée de l'étude qualitative pour inclure un plus grand nombre de participants.

Finalement, il serait pertinent de mener une étude par exemple sur une cinquantaine d'entreprises voir même plus pour examiner l'exactitude de leurs déclarations concernant la mise en œuvre de dispositifs régulant l'utilisation des NTIC et favorisant l'équilibre entre vie privée et vie professionnelle. Il est crucial de souligner cette question, car, comme nous l'avons constaté tout au long de cette étude, elle joue un rôle significatif, notamment en raison des conséquences qu'un usage inapproprié et intensif des NTIC et une mauvaise gestion de l'équilibre vie privée-vie professionnelle peuvent engendrer sur les individus et les organisations. Il est donc essentiel que les gestionnaires de ressources humaines soient non seulement bien informés, mais également correctement formés à cette problématique. Cela nous amène à questionner l'adéquation de la formation des gestionnaires de ressources humaines au regard de l'évolution technologique rapide. Ne serait-il pas plus avantageux pour eux de bénéficier d'une formation continue dans ce domaine ?

CONCLUSION

Depuis plusieurs années, l'impact de la croissance et de la démocratisation des nouvelles technologies de l'information et de la communication est perceptible, affectant non seulement la sphère privée en tant que loisirs, mais aussi le milieu professionnel en tant qu'outils de travail. Et dans cette société contemporaine actuel, alors que les médias de communication, y compris la messagerie électronique, prolifèrent dans la vie professionnelle et privée de plus en plus de travailleurs, il semble manquer une compréhension des impacts de l'utilisation des nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC) sur la santé et le bien-être des travailleurs. Cette tendance significative ne laisse pas la Belgique de côté.

Bien que les avantages des technologies modernes sur nos vies soient indéniables, elles s'accompagnent souvent de dérives. La distinction entre vie privée et professionnelle, ainsi qu'entre loisirs et travail, devient de plus en plus floue. Néanmoins, l'équilibre, la santé, la productivité et le bonheur d'un individu (tous interconnectés) nécessitent le respect des limites entre sa vie personnelle et son temps de travail. C'est précisément ce que l'hyperconnectivité moderne tend à compromettre. Reconnaître le rôle des nouvelles technologies de l'information et de la communication dans la confusion des sphères privée et professionnelle, ainsi que les effets néfastes qui peuvent en résulter, serait une première étape vers la réglementation de l'hyperconnectivité professionnelle. Il est effectivement nécessaire d'envisager une régulation pour préserver le bien-être des travailleurs.

La partie théorique de cette étude nous a permis de définir les concepts essentiels pour répondre à notre question de recherche : « **Comment les pratiques dites de déconnexion et de régulation encadrant l'usage des nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC) sont-elles implémentées dans les organisations pour avantager une conciliation vie privée-vie professionnelle ?** ». Pour y répondre, nous avons effectué des recherches théoriques ainsi que des entretiens exploratoires. Tout cela a été analysé afin d'obtenir des réponses à notre question de recherche et à notre problématique générale.

Nous avons débuté par la définition de certains concepts essentiels, y compris les nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC), principalement considérées

comme des moyens d'échange d'informations. Ces technologies sont de plus en plus utilisées dans le milieu professionnel. Cependant, l'utilisation de ces outils par les individus peut entraîner des conséquences ambivalentes, parfois positives, parfois négatives, en particulier sur l'équilibre entre leur vie privée et leur vie professionnelle.

Nous avons ensuite abordé la notion de conciliation entre la vie privée et la vie professionnelle, définie par la littérature scientifique comme les stratégies adoptées par les individus ou les organisations pour minimiser l'incompatibilité entre les sphères privée et professionnelle (Grodent et Tremblay, 2013). Ces stratégies visent à atténuer le conflit potentiel entre ces sphères, qui peut s'avérer nuisible tant pour l'individu que pour l'organisation. Plusieurs facteurs peuvent influencer cette conciliation, tels que le caractère ou la personnalité, l'environnement ou le cadre, les caractéristiques familiales, l'utilisation des nouvelles technologies, ainsi que les caractéristiques de l'emploi, le genre, et la culture de l'entreprise.

Toutefois, étant donné qu'un conflit entre les sphères privée et professionnelle peut être nuisible aux entreprises, il serait sage de leur part d'instaurer des mécanismes pour réguler l'utilisation des nouvelles technologies de l'information et de la communication par les employés, afin de promouvoir un meilleur équilibre entre vie privée et vie professionnelle. Cette observation nous conduit au troisième chapitre, où l'on souligne l'importance du soutien de l'employeur. Plus précisément, la recherche scientifique effectuée pour cette étude révèle quatre mécanismes de régulation et de gestion que les entreprises peuvent adopter. En premier lieu, le télétravail, facilité par les nouvelles technologies de l'information et de la communication, peut offrir des avantages tant pour l'entreprise que pour le salarié. Toutefois, il est essentiel de faire preuve de prudence lors de l'élaboration de cette politique pour ne pas perturber l'équilibre entre la vie privée et la vie professionnelle. En second lieu, le Droit à la Déconnexion. En Belgique, le CDH a introduit une proposition de loi semblable à celle adoptée en France. Cette proposition vise à établir des modalités pour protéger le droit à la déconnexion, en insistant sur l'importance du dialogue dans l'entreprise, et se veut plus détaillée que son modèle français. C'est particulièrement intéressant car c'est par le dialogue que les employés peuvent exprimer leurs difficultés et leur mal-être au travail. De plus, c'est grâce à cette communication que l'on peut identifier et aborder les problèmes spécifiques au sein des différents départements de l'entreprise, ainsi que leurs méthodes de gestion et de management. Bien que certains dirigeants d'entreprise ne considèrent pas cela comme une nécessité, un examen approfondi de la législation belge révèle que de nombreuses protections sont déjà en place dans ce domaine. Ces mesures incluent, par exemple, la régulation du temps de travail, les trajets domicile-travail, ainsi que la durée quotidienne et hebdomadaire du travail et les périodes de repos. Il s'agit d'un

excellent système de gestion qui permet de maintenir un équilibre entre la vie privée et professionnelle, tout en assurant le bien-être des employés.

Troisièmement, il serait bénéfique que les entreprises mettent en place des formations visant à encourager les employés à utiliser les nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC) de façon optimale, facilitant ainsi l'équilibre entre leur vie privée et professionnelle. Quatrièmement, il est reconnu dans la littérature que la culture d'entreprise a une influence significative, en particulier parce qu'elle est perçue comme un renforcement des autres mesures que l'entreprise peut adopter.

Sur la base de ces concepts théoriques, notre analyse empirique a contribué à fournir des éléments de réponse additionnels à notre question de recherche.

Parmi les quatre dispositifs spécifiques mentionnés dans la littérature, le télétravail est le seul qui a été adopté par tous les interviewés, officiellement ou non. Cependant, la majorité d'entre eux évoque également l'implémentation de formations ou de sessions de sensibilisation liées soit à l'équilibre entre vie privée et vie professionnelle, soit à l'utilisation des outils nécessaires pour accomplir les tâches professionnelles. De plus, seulement trois d'entre eux considèrent que leur entreprise promeut une culture qui favorise un usage optimal des nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC) et l'équilibre entre vie privée et vie professionnelle.

La recherche empirique de cette étude a également révélé d'autres mesures mises en œuvre par l'entreprise Bruxelles Fiscalité, perçues comme un soutien de l'employeur dans la théorie. Premièrement, une majorité de répondants évoque la flexibilité offerte par ce type de système à horaires variables. Ainsi, les employés peuvent arriver et partir dans une plage horaire définie par l'employeur, car le travail n'est pas mesuré en heures mais en atteinte d'objectifs. Ensuite, Certaines des personnes interrogées mentionnent que l'entreprise offre un système alternatif pour les activités personnelles des employés qui trouvent difficile de les intégrer dans leur semaine de travail. Pour leur bien-être général, l'entreprise propose des installations comme une salle de sport, des sièges massant, des tables de kickers et de baby-foot, où les employés peuvent pratiquer leurs activités habituelles directement sur leur lieu de travail, facilitant ainsi l'équilibre entre vie privée et vie professionnelle. De plus, l'entreprise offre une alternative au télétravail avec des « Box fermés », permettant aux employés d'effectuer leurs tâches professionnelles et de tenir des réunions en toute tranquillité au sein des bâtiments de l'entreprise, tout en conservant un environnement de travail propice. L'entreprise a finalement établi une charte de déconnexion concernant l'usage du courrier électronique, visant principalement à améliorer l'équilibre entre vie privée et vie professionnelle.

En fin de compte, il est question de se déconnecter pour mieux se reconnecter et se retrouver. Il s'agit de privilégier la réflexion plutôt que la réaction, de retrouver sa capacité de concentration et d'acquiescer la distance nécessaire face aux événements. Cela permet également de préserver sa santé, d'assurer l'équilibre entre les différentes sphères de sa vie, de favoriser son bien-être et son épanouissement au travail en réduisant le stress, et de cultiver sa présence auprès de son entourage professionnel et personnel au moment adéquat, afin de mieux savourer le moment présent.

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.
- Boonen, N. (2017), « Il y a une vie après le boulot, ou comment vivre déconnecté », in *Cahiers de la documentation*, 2017/2, p. 40 – 44.
- 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.
- Brod, C. (1984), *Technostress: the human cost of the computer revolution*, Reading, Mass.: Addison-Wesley Publishing Compagnie.
- Bryon, K. (2005) « A meta-analytic review of work-family conflict and its antecedents », *Journal of Vocational Behavior*, n° 67, pp. 169 - 198.
- Carayol V., Soubiale, N., Felio, C. et F. Boudoukhane-Lima (2016), *La laisse électronique : les cadres débordés par les TIC*, Pessac, Maisons des Sciences de l'Homme.
- Chevallet, R. (2012), *Impact des TIC sur les rythmes, l'autonomie et le contrôle du travail*, Paris, La documentation française.
- 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.
- Clesse, J, Kéfer, F. (2014), *Manuel de Droit du Travail*, Bruxelles, Larcier.
- 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.

Dumont, D. et Van Gehuchten, P.-P. (2015), *Actualités en matière de bien-être au travail*, Bruxelles, Bruylant.

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.

Groden, 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.

Heiman, J.-C., Rijckaert, O. (2001), *La flexibilité*, Bruxelles, Kluwer.

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.

- Monneuse, D. (2013), Le surprésentéisme : travailler malgré la maladie, Bruxelles, de Boeck.
- Munezero B. (2015), Les risques psychosociaux liés à l'utilisation des technologies de l'information et de la communication, Waterloo, Wolters Kluwer, 2015.
- Piccard, D. (2014), « Addictions », Dictionnaire des risques psychosociaux, Paris, Seuil Roche, L., Sadowsky, J., Steiler, D. (2010), Éloge du bien-être au travail, Grenoble, Presses Universitaires de Grenoble.
- Sauvajol-Rialland, C. (2014), « Surcharge informationnelle en entreprise. L'infobésité, réalité ou illusion ? », Cahiers de la documentation, n° 1, pp. 5-12.
- Salengro, B. (2005), Le stress des cadres, Paris, Le Harmattan
- Servais, J.-M. (2017), « Chapitre I - Les relations individuelles de travail » in Droit social de l'Union Européenne, Bruxelles, Bruylant, 2017.
- Taskin, L. (février 2006), « Le télétravail en manque de régulation », in Regard économique, n°37.
- 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.
- Thiébart, P. (2017) « Le droit à la déconnexion. Comment faire ? », Dossier réalisé par le cabinet Jeantet, www.jenatet.fr.
- Van Eeckhoutte, W., Neuprez, V. (2016), Compendium social : droit du travail 2016-2017 contenant des annotations fiscales, tome 2, Waterloo, Wolters Kluwer.
- Zorbas, A. et Zorbas, G. (2012), « Charge psychosociale, stress, burn-out et dépression, les compagnons du harcèlement moral », in L'auditorat du travail : compétences civiles et pénales, Liber amicorum Robert Blondiaux, Bruxelles, Larcier.

Sources juridiques

Code pénal social

Loi du 4 août 1996 sur le bien-être au travail, M.B., 14.08.1996, no 160, pp. 30338

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

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

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

Arrêté royal du 10 avril 2014 relatif à la prévention des risques psychosociaux au travail, Moniteur belge 28 avril 2014.

Convention collective de travail n° 72 du 30 mars 1999, conclue au Conseil national du travail, concernant la gestion de la prévention du stress occasionné par le travail et rendue obligatoire par l'arrêté royal du 21 juin 1999 (Moniteur Belge du 9 juillet 1999).

Proposition de loi CDH modifiant la loi du 4 août 1996 relative au bien-être des travailleurs lors de leur travail et le Code pénal social, visant à créer un droit à la déconnexion, disponible à l'adresse suivante : <http://www.abci.org/files/files/20171406-Deconnexion-Proposition-deLoi-Catherine-Fonck.pdf>

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

Livres

Albarello, L., Bourgeois, E., Guyot, J.-L. (2003), Statistique descriptive.

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.

Rapport d'études, documents d'organisations et supports de Cours

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.

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

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.

Nzongang, J., & Kueda, B. (2020-2021). Support de cours d'analyse de données qualitative. Dschang : Université de Dschang.

Pozniak, L. (2023-2024). Méthode de Recherche Qualitative : Préparation au mémoire. Université de Mons

Sites Web

Alvarez, C. (14.10.2016), Droit à la déconnexion : « l'infobésité, un risque psychosocial majeur », in Novethic, www.novethic.fr

Asco Industries, Site d'Asco Industries [en ligne], <http://www.asco.be/>

Becuwe, E. (26.5.2016), Droit à la déconnexion et digital detox : il est temps de s'y mettre, in e – RSE, www.e-rse

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-nousenvahissent-51b8f367e4b0de6db9c86ade>

Dabi-Schwebel, G. (29.11.2014), TIC et NTIC, in 1min30, www.1min30.com

Dor, F. (11.07.2016), Petit lexique autour du bonheur au travail, in Les Echos START, www.start.lesechos.fr

De Lestrangé 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-amieou-ennemie-pour-concilier-travail-et-vie-privee-.html>

Gralon (28.06.2012), L'open space : avantages et inconvénients, in Gralon, www.gralon.net

Gully, H. (07.01.17), Le droit à la déconnexion en 3 questions, in Les Echos START, www.start.lesechos.fr

Idealtaux, (30.09.2016), Le management bienveillant, plus qu'une tendance... l'avenir de l'entreprise !, www.idealtaux.com

Le Figaro.fr (24.10.16), 37% des actifs utilisent leurs outils numériques professionnels en dehors du travail, in www.lefigaro.fr

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>

Lindner, S. (21.11.2016), Technostress : le mal du 21ème siècle, in Salesforce Blog, www.salesforce.com

Loye, D. (05.01.2017), Droit à la déconnexion : les pistes pour décrocher, in Les Echos START, www.start.lesechos.fr

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/frBE/company-news/etude-olfeo-2016-la-realite-de-lutilisation-dinternet-au-bureau>.

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/>

ANNEXES

Annexe 1 : guide d'entretien à destination des salariés

GUIDE D'ENTRETIEN

Merci d'avoir accepté de participer à cette étude. Notre conversation est couverte par le règlement (UE) 2016/679 du parlement européen et du conseil du 27 avril 2016 relatif à la protection des personnes physiques à l'égard du traitement des données à caractère personnel et à la libre circulation de ces données, et abrogeant la directive 95/46/CE. Avec votre permission, cette conversation sera enregistrée et fera l'objet d'une retranscription, puis effacée. Cette retranscription fera ensuite l'objet d'une analyse minutieuse des réponses recueillies aux termes des différentes thématiques qui seront abordées.

Après avoir exprimé ma gratitude pour l'accueil et le temps accordé pour cet visio-conférence, je débiterai l'entretien en introduisant mon sujet de recherche, en clarifiant ma question principale et en détaillant le travail déjà effectué pour mon mémoire. Puis, je soulignerai en quoi cet entretien est précieux et indispensable pour la progression de mon étude.

Question de recherche : Comment les pratiques dites de déconnexion et de régulation encadrant l'usage des nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC) sont-elles implémentées dans les organisations pour avantager une conciliation vie privée-vie professionnelle ?

I. Questions introductives et Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication (NTIC)

Garantisiez l'anonymat et demandez si vous pouvez enregistrer l'entretien.

1) Expliquer en quoi consiste votre travail ?

Fonction, responsabilités, ancienneté, âge, ...

2) Pouvez-vous me parler de votre expérience personnelle et professionnelle avec les Nouvelles Technologies de l'Information et de la communication (NTIC) ?

Est-ce que vous arrivez à mieux vous concentrer par exemple ? Comment et pourquoi ?

3) Diriez-vous que l'utilisation des NTIC (Nouvelles technologies de l'information et de la communication → pc, téléphone...) dans sa version la plus récente vous a rendu plus autonome et/ou plus productif... et vous a donc permis d'améliorer votre productivité ?

Effets positifs, lesquels, pourquoi...

II. Questions relatives à l'expérience personnelle et professionnelle, Télétravail et Equilibre vie privée-vie professionnelle (demander pourquoi aux personnes de manière générale pour comprendre le sens qu'ils accordent à leur réponse)

4) Comment gérez-vous la frontière entre votre temps personnel et professionnel ?

Êtes-vous préoccupés par l'équilibre entre la vie privée et la vie professionnelle de vos employés ? Pourquoi ?

5) Quelles sont vos stratégies pour maintenir un équilibre entre votre vie professionnelle et personnelle ?

Comment le télétravail est-il organisé et quels sont, selon vous, les aspects positifs et négatifs du télétravail ?

- 1) Avez-vous déjà ressenti des effets négatifs expérience personnelle et professionnelle avec les Nouvelles Technologies de l'Information et de la communication (NTIC) ? Par exemple sur votre bien-être ou votre performance au travail ? Si Oui, pouvez-vous les décrire ?

III. Stratégies de régulation ou Dispositifs mis en place dans l'entreprise

7) Quelles sont selon vous les pratiques organisationnelles pour aider les employés à gérer l'usage des NTIC ? ou Êtes-vous préoccupés par la conciliation vie privée – vie professionnelle de vos employés ? Pourquoi ?

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

8) Dans quelle mesure le comportement des autres (collègue et dans un deuxième temps, des responsables) vous affecte vous ma gestion des NTIC ?

IV. Au sujet du droit à la déconnexion et culture d'entreprise

9) comment définiriez-Vous le droit à la déconnexion et quelle importance accordez-Vous le à ce concept dans le contexte professionnel ?

- C'est quoi pour vous la notion de sur connexion ? Qu'il est nécessaire voir primordial de le traiter comment une difficulté ? Si oui pourquoi ?
- Pouvez-vous m'informer sur la culture de votre entreprise ? Est-ce que cette culture soutient l'équilibre entre la vie privée et la vie professionnelle ?

V. Lien entre les NTIC et la conciliation vie privée – vie professionnelle, et questions pour conclure

10) Avez-Vous des suggestions concernant la mise en place de politiques ou d'initiatives visant à limiter l'impact de l'hyperconnectivité dans le cadre professionnel ?

- Pensez-vous qu'il y ait un lien entre l'utilisation des nouvelles technologies et la conciliation vie privée – vie professionnelle ?
- Nous arrivons à la fin de cet entretien, y a-t-il des points que vous auriez aimé aborder ? Si oui, pourriez-vous nous en dire plus ?

Nous vous remercions de votre collaboration.

Annexe 2 : grille d'analyse

	Mme Pr	Mme H	Mme D	Mme C	Mme S	Mme SP	Mme T	Mme Dex	Mme P	Mme Q	Mme End
Thème 1 : Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication (NTIC) : Expérience personnelle et Professionnelle.	PC fixe et portable, Smartphone, Teams, Réseau propre à l'entreprise : Workpace devenu Viva-Engage	SAP, VPN, W Ordinateur fixe et portable Accès à internet limité.	Smartphone, PC fixe et portable, workplace, plateforme web	Boîte-email, différentes plateformes, réseaux sociaux, Teams, smartphone	PC fixe et portable, viva-engage, internet illimité, VPN, réseaux sociaux, boîte mail	Digitalisation avancée, boîte mail à outrance, réseaux sociaux Smartphone, pc portable, internet illimité	Pc fixe et portable, outlook, viva-engage	Intranet, VPN, PC fixe et portable, teams, Workplace	Internet illimité, CRL, La téléphonie via internet, viva.engage, pc fixe et portable	Smartphone, pc fixe et portable, internet illimité, VPN	Pc fixe et portable, vpn, internet illimité, chatbot, voicebot, Digitalisation avancée

Thème 2 :	(-) :	(-) :	(+) :	(+) :	(+) :	(+) :	(+) :	(+) :	(+) :	(+) : Gain	(+) :	(+) :
Les effets (positifs ou négatifs) des NTIC au niveau personnel et professionnel.	Stress, burn-out, fatigue, (+) : Amélioration de la concentration, de l'autonomie et de la productivité	Stress, Effets négatifs sur le bien-être du travailleur et ses performances au travail	Autonomie, facilité, productivité, flexibilité (-) : perte du social	Autonomie, facilité, productivité, gain de temps (-) : Impact négatif dans le cadre	Autonomie, facilité, productivité, gain de temps, rapidité, proactivité	Amélioration de la concentration, de l'autonomie et de la productivité, la rapidité, flexibilité	Autonomie, rapidité, productivité, (-) : Stress au niveau personnel	Amélioration dans la réalisation des tâches donc productivité, (-) : Au niveau de la communication avec cet afflux de mail au quotidien ,	en autonomie et en concentration, (-) : Perte du social, de l'esprit d'équipe, de l'informel	Autonomie, facilité, rapidité, productivité, flexibilité	Autonomie, Amélioration des performances de par l'IA, productivité, flexibilité, (-) : Stress au niveau personnel et professionnel, perte de	

											l'esprit d'équipe
Thème 3 : Conciliation Vie Privée, Vie Professionnelle et lien avec les NTIC.	L'intégration du télétravail à BF et installation des applications professionnelles	L'entreprise reste forte flexible au niveau des prises de congé, des changements de	Conciliation vie privée – vie professionnelle favorisée par une certaine flexibilité. Besoin	Télétravail, besoin constant de recherche de conciliation entre vie privée et vie	Les responsables auront tendance, avec ces NTIC, d'oublier que les employés ont une vie privée. (-).	Besoin de se déconnecter, de faire des pauses, de cet atout de flexibilité et de dissociation	Le télétravail mais dans la facilité et la flexibilité selon elle, mais explique que	Nécessité des Deadlines Réalistes prouvant ce besoin d'équilibre. En lien, Ces technologies	Préoccupation de l'équilibre vie privée – vie professionnelle, Flexibilité et économie	L'entreprise aurait tendance à oublier que les employés peuvent avoir une vie privée avec ce	L'intégration du Télétravail pour ce besoin de conciliation, Importance de l'autogestion en

	onnelles sur le GSM personnel : cela montre qu'ils sont préoccupés par la conciliation vie privée – vie professionnelle. En lien, Nécessité de pouvoir	régime de travail, etc. Cela nécessite un besoin d'équilibre entre les deux sphères. En lien, le besoin d'avoir confiance en ses employés.	de déconnexion	professionnelle. Auto-Gestion importante et nécessaire	Autodiscipline nécessaire	on entre sphère privée et sphère professionnelle montrant donc ce besoin d'équilibre. En lien, L'entreprise travaille beaucoup autour du bien-être et de la conciliation	l'entreprise ne se souciera pas vraiment de cette conciliation parce que pour beaucoup de responsabilités c'est facile de le faire soit même par l'autogestion.	gies sont pratiques pour organiser ses tâches, par exemple au niveau de la flexibilité qu'elles apportent, de la gestion des mails. C'est pratique. (+)	de trajet. En lien l'autogestion et 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	télétravail ou ces nouvelles technologies. Aspect positif, Ces technologies sont pratiques pour organiser ses tâches et ses horaires. L'entreprise tente de se	positif l'entreprise se met en place plusieurs dispositifs pour le bien-être des employés devant leur faciliter cette conciliation. En lien ces technologies entraînent une
--	---	---	-----------------------	---	----------------------------------	---	--	--	--	---	--

	personnellement placer des limites. Ce lien existant pouvant être négatif ou Positif.					on vie privée – vie professionnelle, via des formations et différentes initiatives.	Ces technologies sont pratiques pour organiser ses tâches, (+)		avant tout, un choix personnel. Mais admet que recevoir des technologies incite plus facilement à travailler à la maison. Aspect négatif, perte de collégialité, du contact social.	préoccuper de la conciliation vie privée – vie professionnelle, autant qu'ils peuvent. D'ailleurs ils ont mis en place certaines choses comme télétravail, et les	perte des liens sociaux en entreprise.
--	---	--	--	--	--	---	--	--	---	---	--

										horaires flexibles. Lien existant entre les NTIC et la conciliati on vie privée – vie professio nnelle, danger de de devenir fort dépenda nt, fort oppressif , perte de	
--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---	--

										collégialité	
Thème 4 : Dispositifs de régulation mis en place au sein de l'entreprise.	<u>Dispositifs</u> <u>organisationnels</u> : Télétravail, Politique du droit de	<u>Dispositifs</u> <u>organisationnels</u> : Politique de Télétravail, Culture d'entrepri	<u>Dispositifs</u> <u>organisationnels</u> : Télétravail dans ses effets positifs et négatifs,	<u>Dispositifs</u> <u>organisationnels</u> : Télétravail des formations, du droit à la déconne	<u>Dispositifs</u> <u>Personnels</u> : autogestion et l'autodiscipline dans des mesures plutôt	<u>Dispositifs</u> <u>organisationnels</u> : Télétravail du droit à la déconne xion, des formatio	<u>Dispositifs</u> <u>organisationnels</u> : Télétravail dans ses effets positifs comme cette	<u>Dispositifs</u> <u>organisationnels</u> : Télétravail des formations, du droit à la déconne	<u>Dispositifs</u> <u>Personnels</u> : au feeling, autogestion, Pensée à soi <u>Dispositifs</u> <u>organisationnels</u> :	<u>Dispositifs</u> <u>organisationnels</u> : L'instauration du Télétravail, des formations ns	<u>Dispositifs</u> <u>Personnels</u> : au feeling, autogestion, Pensée à soi

	déconn exion, formati on, <u>Disposi tifs</u> <u>Personn els</u> : Besoin de dissocia tion, couper les notifica tions, etc.	se Droit à la déconne xion, formatio n. En exceptio n pas applicabl e pour toutes les fonctions comme personne l techniqu e, gestionn aire de la clientèle,	le droit à la déconne xion, des formatio ns. <u>Dispositi fs</u> <u>Personne ls</u> : autogesti on et l'autodis cipline dans des mesures plutôt rigoureux e.	xion, des dispositif s pour le bien-être de l'employ é comme la salle de sport	rigoureuse . <u>Dispositifs</u> <u>organisati onnels</u> : Télétravail , les formations , les sièges massant, salle de sport etc.	ns et atelier de sensibilis ation, des dispositif s assurant le bien être du télétravai leur comme le baby- foot, la culture d'entrepr ise. <u>Dispositi fs</u> <u>Personne ls</u> : ise.	flexibilit é et négatifs comme ce côté invasif, de la politique du Droit à la déconne xion, des formatio ns ou ateliers de sensibilis ation, culture d'entrepr ise.	xion, des dispositif s pour le bien-être de l'employ é comme la salle de sport, les salles de détentes. <u>Dispositi fs</u> <u>Personne ls</u> : autogesti on et l'autodis cipline dans des	Télétravail , des formations ,	<u>Dispositi fs</u> <u>Personne ls</u> : le besoin de dissociati on, de conserva tion de son cadre personne l, couper les notificati ons	<u>Dispositi fs</u> <u>organisat ionnels</u> : Télétrava il, des formatio ns, Culture d'entrepr ise. <u>Dispositi fs</u> <u>Personne ls</u> : l'autoges tion, le tempo selon l'agenda
--	---	--	--	--	---	--	---	---	---	--	--

						Besoin de dissociation, couper les notifications, autogestion comme le fait de mettre des petites alarmes de rappel etc. Exception dépenda	<u>Dispositifs</u> <u>Personnelles</u> : l'autogestion	mesures radicales.			et sa structure.
--	--	--	--	--	--	---	---	---------------------------	--	--	-------------------------

						nt de la fonction ou de l'importa nce du dossier					
--	--	--	--	--	--	---	--	--	--	--	--

ⁱ P., Thiébart, p.15
ⁱⁱ Retranscription de l’entretien de Mme Q réalisée en juin 2024