

Faculté de droit et de criminologie

Généralisation du télétravail en temps de COVID-19 et bien-être : nécessité de repenser le cadre juridique ?

Analyse et enquête qualitative

Auteur : MATHELART Eline
Promoteur : Filip Dorssemont

Année académique 2021-2022
Master en droit à finalité
'Justice civile et pénale'

Plagiat et erreur méthodologique grave

Le plagiat, fût-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*.

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.

* A ce sujet, voy. notamment <http://www.uclouvain.be/plagiat>.

Remerciements

Je tiens tout d'abord à remercier mon promoteur de mémoire, le Professeur F. Dorssemont, qui, par ses suggestions et conseils avisés, a aiguisé ma réflexion et m'a aidée dans l'élaboration de mon projet de mémoire. Merci de sa confiance.

A l'issue de ce Master en droit, je souhaite également adresser mes sincères remerciements à tous mes professeurs de la Faculté de droit de l'UNamur et de l'UCLouvain, pour l'enseignement de qualité reçu et pour m'avoir aidée à développer cet amour du droit que je cultive aujourd'hui.

Je remercie également mes maîtres de stage de bloc 3, les Substituts de l'Auditeur du Travail de Namur, Joëlle Falque, Nathalie Hautenne, Cécile Bonnet et Jérôme Deumer, pour m'avoir donné le goût du droit social. Sans vous, je n'aurais peut-être pas été amenée à rédiger mon mémoire dans cette matière.

J'exprime aussi ma gratitude à mon maître de stage de Master 2, le Juge près le Tribunal du Travail du Brabant wallon, Samuel Dor, pour les échanges qui ont fait évoluer ma réflexion.

Je tiens également à remercier toutes les personnes qui ont contribué de près ou de loin à l'élaboration de ce mémoire. Un tout grand merci à tous les salariés qui ont accepté de m'accorder une interview. Vos témoignages m'ont été très utiles.

Enfin, merci du fond du cœur à mes proches, plus particulièrement à Anaïs, Céline, Constance, Erin, Gaëlle, Lisa et Robin, membres de mon kot-à-projet, pour avoir toujours eu le bon mot pour m'encourager.

Mais surtout, un immense merci à mes parents qui m'ont permis de réaliser ces deux parcours d'études qui me tiennent tant à cœur, la musique et le droit. Je les remercie vivement pour leur soutien sans réserve et leurs encouragements. Merci enfin pour la relecture du présent mémoire.

INTRODUCTION	1
<u>PARTIE 1. Le télétravail</u>	4
TITRE I. Définition, étendue et cadre législatif du télétravail	4
Chapitre 1. Emergence du télétravail : fin du 20^{ème} siècle	4
Section 1. Point de vue historique et sociologique – un cadre informel	4
Section 2. L’apport des lois du 6 décembre 1996 et du 20 juillet 2006	5
2.1. Distinction entre télétravail et travail à domicile	6
2.2. Conséquences sur le plan juridique	6
Chapitre 2. Le télétravail en plein essor : années 2000	7
Section 1. L’accord-cadre européen de 2002, la C.C.T. n°85 et la loi du 5 mars 2017 concernant le travail faisable et maniable (définition)	7
Section 2. Le télétravail, recommandé ou rendu obligatoire à la suite de la COVID-19 : télétravail structurel ou occasionnel ?	9
2.1. La C.C.T. n° 149	9
2.2. Législation applicable lorsque le télétravail était déjà possible avant la crise sanitaire	10
2.3. Situation après le 31 mars 2022	12
<u>PARTIE 2. LE BIEN-ÊTRE EN TÉLÉTRAVAIL</u>	13
Introduction	13
Titre I. Avantages et inconvénients du télétravail	13
Chapitre 1. Enquête qualitative	14

Section 1. Le choix d'une enquête qualitative	14
Section 2. Déroulement des interviews	15
Section 3. Les critères de sélection	15
Section 4. Limites de l'enquête	17
Chapitre 2. Avantages du télétravail	18
Section 1. Diminution du risque de propagation du virus	18
Section 2. Temps de travail et conciliation vie professionnelle-vie privée	18
Section 3. Temps de trajet	20
Section 4. Productivité et concentration	20
Chapitre 3. Inconvénients du télétravail	21
Section 1. Intensification et densification du (temps de) travail	22
1.1. Sentiment d'invisibilité et porosité de la frontière vie privée-vie professionnelle	22
1.1.1. Travail dans l'ombre et crainte de ne pas être joignable	22
1.1.2. Compensation du travail et difficulté à s'auto-évaluer	23
1.2. Interruptions et contrôle accrus	24
1.2.1. Accessibilité	24
1.2.2. Contrôle	25
1.2.3. Interférence de la vie privée dans le travail	26
Section 2. Stress causé ou augmenté par les nouvelles technologies de l'information et de la communication	27
2.1. Besoin de maîtrise de la technologie	27

2.2. Protection des données et dérives	29
Section 3. Relations interpersonnelles et dérives	30
3.1. Absence de lien social	30
3.2. Sentiment d'incompétence lié au manque d'information	32
3.3. Atténuation du sentiment d'appartenance	33
3.3.1. Manque de soutien et possibilités de harcèlement accrues	35
Section 4. Risques psychosociaux au travail	35
Titre II. La législation en matière de bien-être	36
Chapitre 1. Le cadre juridique de base	36
Section 1. Les prémices : la LCT	36
Section 2. La loi du 4 août 1996	37
2.1. Obligations du travailleur	38
2.2. Obligations de l'employeur	38
2.2.1. Une obligation d'information	38
2.2.2. Une obligation de prévention	39
2.2.3. Une obligation de promotion	40
2.2.4. Obligations spécifiques en matière de risques psychosociaux	41
2.2.5. Résultats de notre enquête	42
2.2.6. Sanctions en cas de non-respect de ses obligations par l'employeur	43
Chapitre 2. Les dispositions légales de bien-être existantes en matière de télétravail	43
Section 1. La loi du 4 août 1996 et le Code du bien-être au travail	43
Section 2. La C.C.T. n°85	44
Section 3. La loi relative au télétravail occasionnel	45
Section 4. La C.C.T. n°149	45

Section 5. Le droit à la déconnexion	47
5.1. Etat de la loi	47
5.2. Perspectives d’avenir	48
5.2.1. Suivre la tendance	48
5.2.2. Initiative européenne	49
5.2.3. Un droit à la déconnexion aussi pour les salariés en Belgique ?	49

Chapitre 3. Equipement, environnement de travail et contrôle du lieu de télétravail 53

Section 1. Le cadre législatif en télétravail	53
1.1. Télétravail structurel et occasionnel	53
1.2. La C.C.T. n°149 et la circulaire 2021/C/20	53
Section 2. Littérature et résultats de l’enquête	54
2.1. Fourniture ou remboursement de l’équipement	54
2.2. Troubles musculosquelettiques	56
2.2.1. Résultats de l’enquête	56
2.2.2. Contrôle des normes ergonomiques	57

CONCLUSION 59

Bibliographie 64

Annexes 76

Interview n°1	77
Interview n°2	80
Interview n°3	84
Interview n°4	96
Interview n°5	102
Interview n°6	113
Interview n°7	120
Interview n°8	129

Interview n°9	137
Interview n°10	143
Interview n°11	151
Interview n°12	159
Interview n°13	166
Interview n°14	174
Interview n°15	184
Interview n°16	195
Interview n°17	202

INTRODUCTION

Le cadre général des relations de travail est en constante évolution. L'émergence des nouvelles technologies de l'information et de la communication avait déjà permis au télétravail de se faire une place dans le monde du travail mais c'est dans le contexte de la pandémie de COVID-19 que cette nouvelle forme d'organisation du travail se démocratise. Alors que Largier¹ et des chercheurs de l'ULB et de la VUB² soulignent le caractère marginal et volontaire du télétravail au début des années 2000, ce mode de travail est depuis lors devenu la norme et fut même imposé à partir de mars 2020³ à « *toutes les entreprises non essentielles, quelle que soit leur taille, pour tous les membres du personnel dont la fonction s'y prête*⁴. » Cette situation inédite soulève alors des interrogations en matière de bien-être au (télé)travail.

Fortement recommandé ou rendu obligatoire, le télétravail touche aujourd'hui des centaines de milliers de travailleurs qui jusque-là ne pratiquaient que modérément, voire pas du tout ce mode de travail⁵. Si autrefois, il concernait surtout les cadres⁶, nous constatons à présent que de nombreuses catégories de travailleurs sont confrontées aux nouvelles technologies de l'information et de la communication et à ce nouveau mode d'organisation du travail, alors qu'elles ne disposent pas toujours des compétences ou du matériel requis pour mener à bien leurs missions. Cela peut engendrer un stress considérable dans leur chef et c'est la raison pour laquelle nous avons décidé de nous pencher sur la situation de ces employés travaillant d'ordinaire en entreprise et qui, du jour au lendemain, ont été contraints de télétravailler à domicile.

En Belgique, il n'existait jusque-là que deux catégories de télétravail : le télétravail structurel et le télétravail occasionnel. Or le télétravail à domicile imposé par les règles sanitaires, contraint et à plein temps, ne relève ni de l'une, ni de l'autre. Sa gestion est davantage complexe⁷ et sa mise

¹ A. LARGIER, « Le télétravail : trois projets pour un même objet », *Réseaux*, 2001, pp. 203, 219.

² ULB & VUB, « Télétravail et négociation collective », 2015, https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwicha_DiczwAhXHBGMBHdMDCAQFjABegQIAxAD&url=https%3A%2F%2Fwerk.belgie.be%2Fsites%2Fdefault%2Ffiles%2Fnl%2Fmodules_pages%2Fpublicaties%2Fdocument%2F2eb3b580c44b44538c64d04fff32f8692.pdf&usq=AOvVaw2GfeouHO9hSknWbyRhEtbF

³ Article 2 de l'arrêté ministériel du 18 mars 2020 portant des mesures d'urgence pour limiter la propagation du coronavirus COVID-19.

⁴ *Ibid.*

⁵ Y. MOREAUX et al., *Déconfinement sociétal – Apport d'expertises académiques*, https://07323a85-0336-4d.dc-87e4-29e3b506f20c.filesusr.com/ugd/860626_731e3350ec1b4fcc4e9a3faedeca133.pdf, p. 142.

⁶ E. VAYRE, « Les incidences du télétravail sur le travailleur dans les domaines professionnel, familial et social », *Le travail humain*, p. 6 ; A. LARGIER, *op. cit.*, p. 223.

⁷ Organisation internationale du Travail, « Le télétravail durant la pandémie de Covid-19 et après – Guide pratique », 2020, https://www.ilo.org/global/publications/WCMS_758339/lang--fr/index.htm, p. 17.

en place s'est faite sur des bases juridiques relativement imprécises, malgré le cadre juridique existant auquel il aurait pu être fait référence⁸.

De plus, si une convention collective de travail fut adoptée pour combler ce vide juridique, cette C.C.T. a cessé d'être en vigueur en mars dernier.

Face à ces constats, notre hypothèse est que le cadre légal existant en matière de télétravail mais aussi de bien-être du travailleur n'est pas adapté à la généralisation de cette forme de travail. Par ailleurs, si une évolution positive de la situation sanitaire nous a permis de retourner au travail en présentiel, le télétravail s'installe de manière structurelle dans les entreprises et semble donc être fait pour perdurer. Pour cette raison, nous réfléchissons également à ce qu'il faudrait garder ou mettre en place, d'un point de vue juridique, à la sortie de la crise.

Afin de traiter le sujet et de répondre aux questionnements émis, nous avons alors formulé la question de recherche suivante : « Le télétravail, recommandé ou rendu obligatoire suite à la COVID-19, ne nécessite-t-il pas des garde-fous juridiques afin de protéger le travailleur des répercussions négatives de cette nouvelle forme de travail sur sa santé, son bien-être ou son pouvoir d'achat ? ».

Nous avons aussi mené des entretiens semi-directifs avec 17 télétravailleurs. Il nous paraissait en effet judicieux de confronter le cadre théorique à la réalité du terrain.

La première partie de ce mémoire développe le cadre juridique existant en matière de télétravail et s'interroge sur l'applicabilité de ces dispositions au télétravail recommandé ou imposé par la COVID-19. Dans ce premier volet, nous tenterons également de donner une définition de ce mode de travail, adaptée au contexte actuel.

La seconde partie du mémoire s'intéresse aux avantages et aux inconvénients du télétravail. Au départ d'un survol de la littérature et d'une étude qualitative, nous relèverons les conséquences engendrées par le télétravail, et plus particulièrement en matière de bien-être et d'impact financier.

⁸ J. GILMAN, V. GUTMER, F. LAMBINET, J-F. NEVEN, « Covid-19 et télétravail obligatoire : réflexions autour d'un paradoxe », *J.T.T.*, 2020, pp. 215-226.

Afin de déterminer si la législation existante relative au bien-être et au remboursement des frais supportés par le télétravailleur est adéquate au mode d'organisation du travail que constitue le télétravail, nous présenterons également les dispositions juridiques en ces matières.

Une réflexion sera aussi menée sur le droit à la déconnexion.

TITRE I. Définition, étendue et cadre législatif du télétravail

Dans ce premier titre, nous nous intéressons à la notion de télétravail, ainsi qu'au cadre réglementaire qui l'entoure. Il convient en effet de bien cerner le phénomène visé dans le présent mémoire. Le télétravail est une notion relativement vaste et qu'il ne faut pas confondre avec le travail à domicile. En son sein, des distinctions sont établies, notamment entre télétravail structurel et occasionnel ou entre télétravail réalisé en divers lieux : à domicile, dans des bureaux satellites, en télécentre ou encore le télétravail mobile. Cependant, dans le cadre de ce mémoire, seul le télétravail à domicile (en temps de pandémie) nous intéressera.

S'il existe une pluralité de définitions du télétravail, nous soulignerons les éléments récurrents de celles-ci et n'en retiendrons finalement qu'une. Partant d'un point de vue historique et sociologique, nous verrons également que le télétravail s'est d'abord développé de manière informelle. Ce n'est qu'autour des années 2000 que le législateur belge se penche sur la question du télétravail et développe un cadre juridique, afin de lui offrir les protections nécessaires à toute forme d'organisation du travail.

Chapitre 1. Emergence du télétravail : fin du 20^{ème} siècle

Section 1. Point de vue historique et sociologique – un cadre informel

Le cadre général des relations de travail évolue constamment, et ce notamment en raison de l'émergence des nouvelles technologies de l'information et de la communication (ci-après « TIC »). D'un point de vue historique et sociologique, le télétravail voit le jour aux alentours de 1975 et est à l'époque entendu comme un déplacement du lieu de l'exercice du travail⁹. En effet, alors qu'à l'aube de la deuxième révolution industrielle, la tendance pour les travailleurs était de migrer de leur domicile et/ou atelier vers les usines et autres entreprises qui se développaient autour des villes, le télétravail permet le mouvement inverse, ceci s'inscrivant dans le cadre d'une politique de croissance économique et de diffusion des technologies de l'information et de la communication. Toutefois, le télétravail sera peu convoité dans un premier temps, ce principalement en raison de l'immaturité à l'époque des technologies de l'information et de la

⁹ L. TASKIN, « Le télétravail en manque de régulations », *Regards économiques*, 2006, p. 2.

communication¹⁰. On peut néanmoins soutenir que dès 1980, le travail à distance s'installe dans les environnements de travail, publics ou privés¹¹. A l'époque, ce travail à distance s'effectue de manière informelle, c'est-à-dire en fonction des besoins, sans avenant au contrat de travail¹².

Si toutefois au départ, le télétravail se développe plus rapidement en étant informel, nous verrons qu'il implique de nombreux risques de dérive, raison pour laquelle un cadre fixant au préalable les droits et obligations de chacun semble en réalité essentiel¹³.

A ce titre, notons que le télétravail ayant dû être mis en place dans l'urgence dans le contexte de la crise sanitaire, il s'est également installé de manière informelle dans la plupart des entreprises. Des avenants au contrat de travail semblent toutefois voir le jour dans le cadre d'une mise en place structurelle post-crise du télétravail (cf. annexes).

Section 2. L'apport des lois du 6 décembre 1996¹⁴ et du 20 juillet 2006¹⁵

C'est en 1996 que l'on trouve les premiers pas vers un encadrement législatif, au niveau national comme international. En effet, l'Organisation internationale du Travail adopte cette année-là la Convention n°177 sur le travail à domicile¹⁶, dans un objectif d'égalité de traitement entre les travailleurs à domicile et les autres salariés. Si cette convention ne sera ratifiée par la Belgique qu'en 2012, au niveau national, on adopte également en 1996 une loi insérant dans la loi du 3 juillet 1978 relative aux contrats de travail (ci-après LCT) un titre consacré au contrat de travail à domicile¹⁷.

Cette affirmation mérite un point d'éclaircissement : la loi de 96 ouvre la porte à la législation belge existante en matière de travail à distance mais n'a pas vocation à régulariser la situation de l'ensemble de ces travailleurs. Cette loi définit les travailleurs à domicile comme ceux « *qui, sous l'autorité de l'employeur, fournissent un travail contre rémunération, à leur domicile ou à tout autre endroit choisi par eux, sans qu'ils soient sous la surveillance ou le contrôle direct de cet*

¹⁰ *Ibid.*

¹¹ L. TASKIN et P. VENDRAMIN, *Le télétravail, une vague silencieuse : Les enjeux socio-économiques d'une nouvelle flexibilité*. Presses univ. de Louvain, 2004, pp. 32-33.

¹² B. MARTHOZ, *op. cit.*, pp. 175-176 ; L. TASKIN et P. VENDRAMIN, *ibid.*, 2004, pp. 36-37 et 77.

¹³ L. TASKIN et P. VENDRAMIN, *ibid.*, 2004, p. 84.

¹⁴ Loi du 6 décembre 1996 relative au travail à domicile.

¹⁵ Loi du 20 juillet 2006 portant des dispositions diverses.

¹⁶ Convention n°177 de l'OIT sur le travail à domicile, signée le 20 juin 1996.

¹⁷ Loi du 6 décembre 1996 relative au travail à domicile.

employeur.¹⁸ ».

2.1. Distinction entre télétravail et travail à domicile

Ceci nous amène au constat que télétravail au sens large et travail à domicile doivent être distingués. Premièrement, le télétravail au sens large ne s'effectue pas nécessairement depuis le domicile personnel du télétravailleur¹⁹. Lorsque tel est le cas toutefois – et il s'agit de la catégorie de travailleurs que nous visons dans le présent mémoire – on parlera de télétravail à domicile²⁰. A ce titre, le télétravail à domicile pourrait être considéré comme une forme particulière de travail à domicile²¹. Une réserve pourrait toutefois être émise à l'égard de l'absence de supervision ou de contrôle direct auquel il est fait référence dans la définition du travail à domicile, la surveillance par l'employeur de ses télétravailleurs étant a priori rendue possible grâce aux TIC²². Ceci nous mène alors à notre seconde différence majeure : le travail à domicile ne suppose pas de recours aux technologies, qui se trouve a contrario être un élément-clé du télétravail²³.

2.2. Conséquences sur le plan juridique

Ainsi, sur la base de leurs seules définitions, ces deux concepts se différencient et cela engendre bien évidemment des conséquences sur le plan juridique. S'il ressort de l'avis n°1.528 du Conseil national du travail que le télétravail ne peut être compris dans le champ d'application de la réglementation du travail à domicile²⁴, le législateur est venu nuancer ce propos. En effet, par la loi du 20 juillet 2006, le législateur vient clarifier la situation en stipulant que les « *articles 119.3 à 119.12 [de la LCT] ne sont pas applicables aux travailleurs auxquels s'applique la convention collective sur le télétravail conclue au sein du Conseil national du travail (C.C.T. n°85 précitée). Les articles visés à l'alinéa 1er ne sont pas applicables aux travailleurs auxquels la loi du 5 décembre 1968 sur les conventions collectives de travail et les commissions paritaires ne s'applique pas lorsque ceux-ci sont soumis par le Roi à un régime particulier de télétravail.*²⁵ ».

Ceci signifie a contrario que les articles 119.1 et 119.2 de la LCT sont quant à eux bien applicables aux télétravailleurs à domicile.

¹⁸ Article 119.1, §1 de la loi du 6 décembre 1996 relative au travail à domicile.

¹⁹ B. MARTHOZ, *op. cit.*, p. 178.

²⁰ *Ibid.*

²¹ Article 119.1 §1 de la loi du 6 décembre 1996 relative au travail à domicile.

²² *Ibid.* ; F. HENDRICKX et S. TAES, « Telewerk tijdens en na de pandemie: kwalificatie van een uitdagende arbeidsrelatie », *Arbeidsrecht Journaal*, 2020, p. 3.

²³ L. TASKIN, *op. cit.*, 2006, p. 3 ; B. MARTHOZ, *op. cit.*, p. 178 ; C. Trav. Bruxelles (3è ch.), 2 juillet 2019, *Sem. soc.*, 2020.

²⁴ Avis n° 1.528 du 9 novembre 2005 sur la mise en œuvre de l'accord volontaire européen sur le télétravail du 16 juillet 2002, <http://www.cnt-nar.be/AVIS/avis-1528.pdf>.

²⁵ Article 241 de la loi du 20 juillet 2006 portant des dispositions diverses.

On voit donc apparaître une division plus claire entre d'une part, les télétravailleurs visés par la C.C.T. n°85 qui sont exclus des principales dispositions relatives au travail à domicile reprises au titre VI de la LCT, tout en étant repris dans le champ d'application de ce titre et d'autre part, les travailleurs à domiciles ainsi qu'assez étrangement²⁶, les autres catégories de télétravailleurs, tels les travailleurs mobiles ou qui travaillent dans des bureaux satellites, auxquels l'ensemble des dispositions de la LCT sont applicables²⁷. Il en résulte que les dispositions en matière de temps de travail et de temps de repos ne sont pas applicables aux télétravailleurs à domicile²⁸. Ceci pose question, d'autant plus que cela ne semble pas avoir été la volonté des partenaires sociaux²⁹. Une modification de l'article 3bis de la loi du 16 mars 1971 serait donc souhaitable³⁰.

Quant au télétravail occasionnel, la question de savoir s'il peut être considéré comme du travail à domicile est controversée³¹. La doctrine semble toutefois plutôt l'exclure du champ d'application de la loi³².

Chapitre 2. Le télétravail en plein essor : années 2000

Section 1. L'accord-cadre européen de 2002, la C.C.T. n°85 et la loi du 5 mars 2017 concernant le travail faisable et maniable (définition)

Face au vide juridique existant en matière de télétravail, les partenaires sociaux européens ont conclu le 16 juillet 2002 un accord-cadre européen sur le télétravail, accord-cadre qui fut transposé chez nous au moyen de la C.C.T. n°85 du 9 novembre 2005. Contrairement aux directives sur le temps de travail partiel ou temporaire, les partenaires ont en effet fait le choix d'un accord visant à être transposé au moyen d'accords collectifs à l'échelle nationale.³³

²⁶ Nous soulevons le caractère assez étrange de cette distinction car les télétravailleurs mobiles exercent leurs fonctions de manière occasionnelle mais régulière à domicile et la distinction entre le travail en télécentre ou dans des bureaux satellites ne semble pas clairement établie. Nous ne nous attardons cependant pas sur ces types de télétravail dans le cadre du présent mémoire.

²⁷ B. MARTHOZ, *op. cit.*, pp. 179-181 ; C.C.T. n°85 précitée ; F. HENDRICKX et S. TAES, *op. cit.*, p. 4.

²⁸ Article 3bis de la loi du 16 mars 1971 sur le travail ; J. DE MAERE, « De nieuwe wet werkbaar en wendbaar werk: wat verandert er op het vlak van arbeidsduur? », *Or. afl.* 6, 2017, p. 7.

²⁹ Avis n° 1.528 précité.

³⁰ K. SALOMEZ, « Telewerk een bijzondere vorm van huisarbeid: naar geldend en komend recht », *Soc.Kron. afl.* 3, 2006, p. 128.

³¹ J. DE MAERE, *op. cit.*, pp. 7-8 ; K. SALOMEZ, *ibid.*, pp. 121-122.

³² L. SMETS en N. THOELLEN, « Thuiswerk en telewerk: nog ver van huis », *Or. afl.* 4, 2006, p. 85 ; I. VAN TILBORGH, « Huisarbeid – De Wet van 6 december 1996: oost, west ... thuis best? », *T.S.R. bijz. afl.*, 1998, pp. 24-25 ; K. REYNIERS, « Welzijn van de tele(thuis)werkers bij de uitvoering van hun werk: een juridische analyse », in *Covid-19 en het welzijn op het werk*, Brugge, die Keure, 2021, p. 98 ; F. HENDRICKX et S. TAES, *op. cit.*, p. 4.

³³ ULB & VUB, *op. cit.*, p. 16.

Dans les années 2000, le télétravail n'est désormais plus considéré comme un « simple » projet technologique mais bien comme une forme, un choix de management, accordant davantage d'autonomie et de flexibilité au travailleur.³⁴

L'accord-cadre européen nous offre une première définition juridique du télétravail : « *L'accord définit le télétravail comme une forme d'organisation et/ou de réalisation du travail utilisant les technologies de l'information, dans le cadre d'un contrat ou d'une relation d'emploi, dans laquelle un travail, qui aurait également pu être réalisé dans les locaux de l'employeur, est effectué hors de ces locaux **de façon régulière** (nous soulignons). Étant donné que le télétravail couvre un large éventail de situations, les partenaires sociaux ont choisi cette définition, qui permet de couvrir différentes formes de **télétravail régulier** (nous soulignons)* ³⁵. »

Ce texte appelle à divers commentaires.

Premièrement, la notion de télétravail regroupe plusieurs sous-catégories de travail à distance : le télétravail à domicile, le télétravail en télécentre et bureaux satellites ou encore le télétravail mobile³⁶. Nous ne faisons cependant état que du premier dans le cadre de ce mémoire.

Deuxièmement, le télétravail tel que défini par les partenaires sociaux européens nous permet de souligner trois éléments caractéristiques de cette forme d'organisation du travail. En effet, malgré la pluralité de définitions de ce phénomène³⁷, des éléments sont récurrents : les aspects technologiques, la distance spatiale et bien souvent aussi, la fréquence auquel il est fait recours au télétravail.³⁸

Troisièmement, il ressort du texte que les partenaires sociaux ont fait le choix d'une définition couvrant les différentes formes de télétravail régulier. A cet effet, nous soulignons qu'au sein même de la notion de télétravail, une distinction doit également être établie entre télétravail structurel et occasionnel.

Ainsi, lorsque le télétravail est effectué de manière régulière, on parle de télétravail structurel.

³⁴ L. TASKIN et P. VENDRAMIN, *op. cit.*, 2004, p. 37.

³⁵ Accord-cadre européen sur le télétravail du 16 juillet 2002.

³⁶ Pour plus de précisions, voy. not. L. TASKIN, *op. cit.*, 2006, p. 3 ; B. MARTHOZ, *op. cit.*, p. 178 ; F. HENDRICKX et S. TAES, *op. cit.*, p. 1.

³⁷ A. LARGIER, *op.cit.*, pp. 204-205 ; L. TASKIN et P. VENDRAMIN, *op. cit.*, p. 32.

³⁸ A. LARGIER, *ibid.*, p. 206 ; L. TASKIN, *op. cit.*, 2006, p. 3 ; O.I.T., *op. cit.*, p. 1 ; ULB & VUB, *op. cit.*, p. 10.

Selon le projet EcaTT, réalisé en 2000 sous l'égide de la Commission européenne³⁹, le seuil pour être considéré en télétravail structurel se situe à 20% du temps de travail de l'employé.

Ce télétravail structurel est régi par la C.C.T. n°85, adoptée en 2005. En 2017, le législateur vient compléter le cadre réglementaire du télétravail par une loi du 5 mars concernant le travail faisable et maniable. Cette loi rend alors possible la prétention au télétravail occasionnel, c'est-à-dire ponctuel, en cas de force majeure ou pour des raisons personnelles.⁴⁰

Malgré la panoplie de définitions du « télétravail », aucune dans la loi ne reflète la situation actuelle, raison pour laquelle nous proposons la définition suivante dans le cadre de ce mémoire : le télétravail est une forme d'organisation et/ou de réalisation du travail dans le cadre d'un contrat de travail, utilisant les technologies de l'information, dans laquelle des activités sont, dans le contexte de la pandémie de COVID-19, effectuées autant que se peut au domicile du travailleur, dans un but de lutte contre la propagation du coronavirus.

Section 2. Le télétravail, recommandé ou rendu obligatoire à la suite de la COVID-19 : télétravail structurel ou occasionnel ?

En 2020, le monde entier fut impacté par la pandémie de COVID-19. Dans un objectif de lutte contre la propagation de ce virus, le gouvernement belge a depuis lors adopté divers arrêtés ministériels⁴¹, rendant le télétravail tantôt recommandé, tantôt obligatoire, selon l'évolution de la situation sanitaire. Celle-ci semble s'améliorer, raison pour laquelle, bien qu'encore décrété obligatoire à concurrence de minimum 4 jours par semaine en novembre 2021⁴², le télétravail est de nouveau « fortement recommandé » au mois de février 2022⁴³. Par décision du comité de concertation toutefois, cette recommandation fut depuis levée, et ce à partir du 7 mars 2022⁴⁴.

³⁹ ECaTT, Benchmarking telework and e-commerce in Europe, Final Report, 2000.

⁴⁰ Article 26, §1 de la loi du 5 mars 2017 précitée.

⁴¹ Voy. ici les différents arrêtés ministériels adoptés : <https://centredecrise.be/fr/newsroom/coronavirus-reponses-vos-questions#:~:text=L'Arr%C3%AAt%C3%A9%20minist%C3%A9riel%20du%2027%20septembre%202021%20modifiant%20l'arr%C3%AAt%C3%A9,pand%C3%A9mie%20de%20coronavirus%20COVID%2D19>

⁴² Arrêté royal du 19 novembre 2021 modifiant l'arrêté royal du 28 octobre 2021 portant les mesures de police administrative nécessaires en vue de prévenir ou de limiter les conséquences pour la santé publique de la situation d'urgence épidémique déclarée concernant la pandémie de coronavirus COVID-19.

⁴³ news.Belgium, « Code orange à partir du 18 février : fin de l'heure de fermeture imposée à l'Horeca et réouverture du monde de la nuit », 2022, <https://news.belgium.be/fr/code-orange-partir-du-18-fevrier-fin-de-lheure-de-fermeture-imposee-lhoreca-et-reouverture-du-monde>

⁴⁴ news.Belgium, « La Belgique passe en Code jaune à partir du 7 mars », 2022, <https://news.belgium.be/fr/la-belgique-passe-en-code-jaune-partir-du-7-mars> ; Arrêté royal du 5 mars 2022 modifiant l'arrêté royal du 28 octobre 2021 portant les mesures de police administrative nécessaires en vue de prévenir ou de limiter les conséquences pour la santé publique de la situation d'urgence épidémique déclarée concernant la pandémie de coronavirus COVID-19.

Etant entendu que notre champ d'étude se limite au télétravail recommandé ou rendu obligatoire en raison de la crise de la COVID-19, nous nous interrogeons ici sur le caractère de ce télétravail : s'agit-il d'un télétravail structurel ou occasionnel ? Contraint et à temps plein, le télétravail « corona » ne correspond ni à l'un, ni à l'autre et se pose alors la question du régime juridique qui lui est applicable.

A titre préliminaire, notons que les arrêtés adoptés dans le cadre de la crise ne font nullement référence à la législation préexistante.

2.1. La C.C.T. n° 149

Afin de poser des balises dans ce contexte incertain créé par la pandémie de COVID-19, les partenaires sociaux ont adopté le 26 janvier 2021 la C.C.T. n°149. Si elle n'avait vocation à s'appliquer que pour une durée d'un an, elle fut prolongée au moyen de la C.C.T. n°149/2 jusqu'au 31 mars 2022.

S'il est regrettable que cette C.C.T. n'apporte aucune définition claire des notions de « télétravail » ou de « télétravailleur », son article 3 précise qu'elle s'applique « *aux entreprises qui, en date du 1er janvier 2021, n'ont pas élaboré de régime de télétravail tel que prévu par la convention collective de travail n° 85 du 9 novembre 2005 concernant le télétravail ou le télétravail occasionnel tel que prévu par la loi du 5 mars 2017 concernant le travail faisable et maniable*⁴⁵ ».

Certaines dispositions de la C.C.T. feront par ailleurs l'objet d'un examen plus approfondi dans la seconde partie de ce mémoire.

Mais quid dans ce cas des télétravailleurs engagés au sein d'entreprises où des accords préexistaient à la C.C.T. n°149 ?

2.2. Législation applicable lorsque le télétravail était déjà possible avant la crise sanitaire

Il découle de la législation applicable au télétravail structurel comme occasionnel⁴⁶ que cette forme d'organisation du travail ne peut être imposée en raison du caractère volontaire qu'elle implique. Or ce fut bien le cas à diverses reprises depuis le début de la pandémie⁴⁷. Dans la

⁴⁵ C.C.T. n°149 précitée.

⁴⁶ C.C.T. n°85 précitée et Loi du 5 mars 2017 précitée.

⁴⁷ Voy. les arrêtés ministériels ayant rendu le télétravail obligatoire : <https://centredecrise.be/fr/newsroom/coronavirus-reponses-vos->

doctrine, certains soutiennent dès lors que le législateur a érodé la liberté contractuelle des télétravailleurs⁴⁸. Toutefois, rappelons que la liberté contractuelle n'est pas un principe absolu⁴⁹ et ces auteurs reconnaissent d'ailleurs que cette obligation découlant de la loi, elle pouvait être imposée unilatéralement aux télétravailleurs⁵⁰.

C'est au regard de la situation concrète, de la mise en place effective du télétravail au sein de l'entreprise que l'on peut se prononcer sur l'assimilation du télétravail recommandé ou imposé au télétravail structurel ou occasionnel⁵¹.

Comme nous l'avons évoqué ci-dessus, la loi du 5 mars 2017 consacre le télétravail occasionnel en cas de force majeure ou pour des raisons personnelles au travailleur. Cette loi ne définit pas ce qu'il faut entendre par « force majeure ». Il ne fait cependant aucun doute que la situation résultant de la COVID-19 constitue un cas de force majeure, étant entendu que « *le travailleur, en raison de circonstances imprévues et indépendantes de sa volonté, ne peut effectuer ses prestations sur son lieu de travail habituel.*⁵² ». Hendrickx et Taes estiment par ailleurs que le fait que le télétravail en tant que mesure de lutte contre la propagation du coronavirus se prolonge sur une plus longue période ne constitue pas un obstacle au caractère occasionnel⁵³.

Compte tenu du contexte toutefois, ces mêmes auteurs n'excluent pas l'application de la C.C.T. n°85. En effet, ils reconnaissent que si les parties décident de mettre en œuvre le télétravail de manière structurelle, il s'agira alors plus probablement d'un télétravail visé par la C.C.T. de 2005.⁵⁴ Selon Kelly Reyniers, on peut effectivement s'attendre à ce que dans de nombreuses entreprises et organisations, le télétravail s'impose de façon permanente⁵⁵. Par ailleurs, il est tout à fait possible que des entreprises aient déjà prévu le télétravail structurel en leur sein et se contentent de maintenir son application.

[questions#:~:text=L'Arr%C3%AAt%C3%A9%20minist%C3%A9riel%20du%2027%20septembre%202021%20modifiant%20l'arr%C3%AAt%C3%A9,pand%C3%A9mie%20de%20coronavirus%20COVID%2D19](#)

⁴⁸ J. GILMAN, et al., *op. cit.*, p. 219 ; F. HENDRICKX et S. TAES, *op. cit.*, p. 7.

⁴⁹ A. DE BOECK, « Contractweigeren en het verbod van rechtsmisbruik; de contractvrijheid onder druk », (noot onder Cass. 7 oktober 2011), *T.B.B.R.*, afl. 10, 2012, p. 492 ; Cass. 13 september 1991, *Pas.*, 1991-92, pp. 40-41.

⁵⁰ J. GILMAN et al., *op. cit.*, p. 221 ; F. HENDRICKX et S. TAES, *op. cit.*, p. 8.

⁵¹ K. Reyniers, *op. cit.*, p. 99.

⁵² SPF Emploi, Travail et Concertation sociale, « Télétravail occasionnel », <https://emploi.belgique.be/fr/themes/contrats-de-travail/teletravail/teletravail-occasionnel>.

⁵³ F. HENDRICKX et S. TAES, *op. cit.*, p. 9.

⁵⁴ *Ibid.*, p. 10.

⁵⁵ K. REYNIERS, *op. cit.*, p. 100 ; voy. aussi SdWorx, « Télétravail au sein des PME : vos attentes correspondent-elles à celles de vos travailleurs », 2021, [Télétravail au sein des PME : vos attentes correspondent-elles à celles de vos travailleurs ? | SD Worx](#). C'est également ce qu'il semble ressortir de notre enquête.

2.3. Situation après le 31 mars 2022

La C.C.T. n°149/2, prolongeant la réglementation relative au télétravail obligatoire ou recommandé en raison du coronavirus a pris fin ce 31 mars 2022. D'un point de vue juridique, le télétravailleur est donc soit soumis à un régime structurel de télétravail, soit n'effectue à nouveau ses prestations à domicile que de manière occasionnelle.

Par ailleurs, ce mode d'organisation du travail ne fait plus l'objet de décisions gouvernementales depuis le 7 mars et a donc récupéré son caractère volontaire⁵⁶.

Néanmoins, le gouvernement a invité les employeurs et partenaires sociaux à établir un régime structurel de travail⁵⁷. Nous ne pouvons qu'appuyer cette invitation, la C.C.T. n°149 prévoyant des dispositions en matière d'équipement des télétravailleurs⁵⁸, d'indemnisation des frais⁵⁹ et de bien-être en télétravail⁶⁰, que ses prédécesseurs n'avaient pas exploitées (cf. *infra*).

En attendant, il faudra se référer au cadre juridique existant en matière de télétravail.

⁵⁶ news.Belgium, « La Belgique passe en Code jaune à partir du 7 mars », *op. cit.* ; Arrêté royal du 5 mars 2022 précité.

⁵⁷ *Ibid.*

⁵⁸ Article 7 de la C.C.T. n°149.

⁵⁹ *Ibid.*

⁶⁰ Articles 11 à 16 de la C.C.T. n°149.

Introduction

Si le télétravail connaissait déjà une popularité croissante ces dernières années, la crise sanitaire COVID-19 a également imposé cette forme d'organisation du travail à des entreprises dont l'organisation de travail n'était pas préparée à un tel changement⁶¹. Or le télétravail implique une réelle métamorphose de cette organisation⁶².

Cette seconde partie du mémoire tend à examiner le cadre législatif belge relatif au bien-être au (télé)travail et plus particulièrement au regard des risques psychosociaux, de l'ergonomie et de l'environnement de travail.

Le télétravail a déjà fait l'objet d'une multitude d'études abordant l'impact du phénomène sous l'angle social, organisationnel ou encore individuel⁶³. Il a ainsi été démontré que le bien-être au travail était impacté par le télétravail, que ce soit au niveau psychosocial, ergonomique ou financier. Si l'on relève un certain nombre d'aspects positifs du télétravail pour la santé et la sécurité du salarié, des effets négatifs ressortent également de ces études. Se pose alors la question de l'existence d'un cadre juridique suffisant et/ou adéquat en la matière, ainsi que des interrogations concernant les mesures que l'employeur pourrait mettre en place pour accompagner et soutenir les travailleurs dans ce nouveau mode de travail, imposé par la crise sanitaire de la COVID-19.

Titre I. Avantages et inconvénients du télétravail

Afin de répondre aux questions que nous nous posons, nous prenons comme point de départ différentes études tendant à évaluer l'impact du télétravail sur le bien-être des télétravailleurs. Le télétravail modifie fondamentalement l'organisation du travail de par sa définition même, c'est-à-dire en raison de l'usage des nouvelles technologies et de la modification du cadre temporel et spatial. Propulsés du jour au lendemain dans ce mode de travail, dans le contexte de la crise liée

⁶¹ Eurasia Review, « Almost 90% Of Workers Would Be Willing To Continue Teleworking After The Pandemic », 2020, <https://www.eurasiareview.com/04052020-almost-90-of-workers-would-be-willing-to-continue-teleworking-after-the-pandemic/>

⁶² L. TASKIN, « Les Enjeux du télétravail pour l'organisation », *Reflets et perspectives de la vie économique*, 2003, 13 p. ; O.I.T., *op. cit.*, 2020, p. 5. ; M. AJZEN, « Fiche pratique: Vous avez dit télétravail? », *CRF Compas-Info Magazine*, 2019, p. 40.

⁶³ E. VAYRE, *op. cit.*, 39 p.

au coronavirus, nous nous interrogeons sur le ressenti de ces nouveaux télétravailleurs.

Pour renforcer ces constats et répondre à notre question de recherche, nous avons ainsi également mené une enquête qualitative auprès de 17 salariés⁶⁴.

Chapitre 1. Enquête qualitative

L'enquête qualitative repose sur des entretiens individuels semi-directifs avec des salariés engagés dans des entreprises et ayant pratiqué le télétravail depuis mars 2020, soit le début de la pandémie de la COVID-19.

Section 1. Le choix d'une enquête qualitative

Le présent mémoire est un travail juridique et par ailleurs, nous ne possédions pas les compétences pour réaliser les études statistiques nécessaires à une enquête quantitative. C'est la raison pour laquelle nous avons opté pour la méthode qualitative, convaincus que celle-ci nous offrirait des échanges plus riches avec les salariés interviewés. De plus, le processus de la recherche qualitative « *s'avère (...) particulièrement adapté aux travaux conduits dans le champ (...) du management, du travail social*⁶⁵ ».

L'enquête réalisée vise à obtenir le ressenti des télétravailleurs face à ce mode d'organisation du travail qui leur a été imposé du jour au lendemain en raison de la pandémie de la COVID-19 et à établir des liens avec la littérature. A cet égard, nous avons fait le choix de mener des entretiens semi-directifs. Cette méthode nous permet de préparer des questions en amont tout en conservant la possibilité de poser de nouvelles questions à l'interviewé, le cas échéant⁶⁶. La personne interrogée est donc guidée durant l'interview mais « *peut tout dire et chaque élément de son discours a une certaine valeur car il renvoie de façon directe ou indirecte à des éléments analytiques de l'objet de recherche*⁶⁷ ». L'ordre dans lequel les sujets ont été abordés peuvent différer d'une personne à l'autre.

⁶⁴ Nous avons interrogé 18 personnes au total mais l'une d'elles nous avait communiqué remplir les conditions or nous nous sommes aperçus en cours d'interview qu'elle était statutaire. C'est la raison pour laquelle son interview a été écartée.

⁶⁵ G. IMBERT, « L'entretien semi-directif : à la frontière de la santé publique et de l'anthropologie », *Recherche en soins infirmiers*, vol. 102, no. 3, 2010, p. 25 ; voyez aussi D. MÉDA et P. VENDRAMIN, *Réinventer le travail*, Paris, PUF, 2013, pp. 41-43.

⁶⁶ *Ibid.*

⁶⁷ P. BAUMARD et al., « Chapitre 9 – La collecte des données et la gestion de leurs sources », in R.-A. THIÉTART, *Méthodes de recherche en management*-4ème édition, Malakoff, Dunod, 2014, p. 274.

Section 2. Déroulement des interviews

Les entretiens se sont déroulés soit en présentiel, chez nous ou chez le télétravailleur interrogé, soit via les applications de communication « Teams », « Messenger » ou plus rarement par téléphone. La durée des entretiens variait entre 24 et 57 minutes, la durée moyenne étant de 33 minutes.

Chaque interview était précédée d'une présentation par la mémorante de sa question de recherche. Avec l'accord préalable des participants, la majorité des entretiens ont été enregistrés et sont retranscrits en annexe.

Section 3. Les critères de sélection

Les personnes interrogées ont été sélectionnées sur la base de différents critères, à savoir qu'ils devaient être majeurs, salariés en entreprise et avoir télétravaillé (à raison de plusieurs jours par semaine⁶⁸) depuis le déclenchement de la crise sanitaire.

Nous avons, tant que se peut, accordé de l'importance à la diversité des entreprises et des secteurs des personnes interrogées. Nous avons par ailleurs essayé d'obtenir des témoignages tant de jeunes travailleurs que de travailleurs plus expérimentés. Malheureusement toutefois, seule une télétravailleuse ayant des enfants en bas-âge a répondu favorablement à notre appel.

Au total, dix-sept personnes⁶⁹ ont été interrogées semi-directivement, neuf hommes et huit femmes, afin de garder une certaine parité.

Nous avons garanti l'anonymisation des données. Dès lors, aucun nom ne sera divulgué. Nous nous référerons aux personnes interrogées en fonction de leur ordre d'interview.

	Age	Sexe	Fonction	Taille de l'entreprise	Années d'ancienneté
Interviewé n°1	55	M	Chef de projet, informatique	Internationale	10-15 ans

⁶⁸ Suite à l'entretien réalisé avec notre interviewé n°4, qui n'avait télétravaillé qu'à raison d'un jour par semaine, nous avons modifié nos critères de sélection. Nous avons par ailleurs tenu compte dans une moindre mesure de son interview mais l'avons gardée, l'échange révélant quand même des éléments de réflexion intéressants.

⁶⁹ Cf. note 64.

Interviewé n°2	53	F	Comptable	Multinationale	1-5 ans
Interviewé n°3	24	F	Payroll officer Consultante en recrutement	Grande entreprise Grande entreprise	1-5 ans Moins d'un an
Interviewé n°4	50	M	Manager, thérapie génique, pharmaceutique	Multinationale	15-20 ans
Interviewé n°5	25	F	Junior consultante, recrutement	Grande entreprise	1-5 ans
Interviewé n°6	27	F	Auditrice, audit Finance manager, immobilier	Internationale Internationale	1-5 ans Moins d'un an
Interviewé n°7	59	M	Formateur, assurances	Grande entreprise	30-40 ans
Interviewé n°8	58	M	Support opérationnel, assurances	Grande entreprise	20-30 ans
Interviewé n°9	52	F	Global service delivery manager, service de paie	Multinationale	5-10 ans
Interviewé n°10	27	F	Responsable développement, alimentation et horeca	Internationale	1-5 ans
Interviewé n°11	26	F	Business developer, informatique Business analyst, audit*	PME Internationale	1-5 ans Moins d'un an
Interviewé n°12	29	M	Assurance, audit Consultant, finance (électricité)	Grandes entreprises (client)	1-5 ans Moins d'un an
Interviewé n°13	28	M	Consultant & développeur, audit*	Internationale	1-5 ans
Interviewé n°14	25	M	Validation analyst – pharmaceutique et énergie	Moyenne entreprise	Moins d'un an
Interviewé n°15	48	F	Account manager, informatique	Moyenne entreprise	10-15 ans

Interviewé n°16	27	M	Service opération, fabrication/mobilité	PME	1-5 ans
Interviewé n°17	31	M	Consultant RH, recrutement et sélection	Petite entreprise	1-5 ans

* Les interviewés n°11 et 13 travaillent actuellement au sein de la même société.

Il nous paraissait avant tout essentiel de préciser certaines caractéristiques de nos interviewés. « *Le vécu du télétravail dépend en effet à la fois de caractéristiques individuelles (par exemple, la situation familiale, le type d'emploi, la personnalité) et situationnelles (par exemple, la qualité du climat social, la relation avec le supérieur, le confort ergonomique)*⁷⁰ ». De plus, le télétravail semble être source et facteur d'inégalités : entre les hommes et les femmes d'une part⁷¹, et entre différentes catégories de population et/ou de métiers d'autres part^{72,73}. Il convient donc de relativiser les données récoltées dans le cadre de cette enquête.

Section 4. Limites de l'enquête

Si l'enquête qualitative nous semblait la plus appropriée pour répondre à notre question de recherche, cette méthode a aussi ses démérites. En raison de la taille de l'échantillon, il nous est impossible de généraliser les résultats à une plus grande population. En aucun cas, cette enquête n'a la prétention de faire le tour du sujet. La crise sanitaire qui a frappé la Belgique de plein fouet en 2020 a plongé les travailleurs dans une situation de travail inédite et nous visions par l'enquête réalisée à comparer les observations réelles de notre entourage avec la littérature disponible sur le sujet. L'idée était d'échanger sur le ressenti des télétravailleurs interrogés et d'esquisser des perspectives.

⁷⁰ I. HANSEZ, « Apprendre du télétravail contraint durant la crise sanitaire », *Regards économiques*, 2021, p. 2.

⁷¹ Notamment : point de vue égalité : les hommes prennent souvent leurs pauses pour profiter de moments à l'extérieur, les femmes prennent souvent leurs pauses pour s'atteler aux tâches domestiques in E. Vayre, *op. cit.*, 2019, 39 p. et A. GÁLVEZ, M.-J. MARTÍNEZ, C. PÉREZ, « Telework and work-life balance: Some dimensions for organisational change », *Journal of Workplace Rights*, 2011-2012, pp. 273-297 ; Renforcement des inégalités particulièrement chez les femmes : femmes actives confrontées à une double journée de travail, selon M. KORNBERGER et alii, accentuation des obstacles à la progression des carrières féminines in G. BOUVILLE, « Choisir ses horaires et en payer le prix. Les horaires flexibles et la conciliation travail-famille des femmes salariées », *@G.R.H.*, 2019, pp. 9-34.

⁷² Risque d'exclusion de certaines populations davantage représentées dans certains types de métiers, accès au télétravail limité, qui peut être perçu comme un avantage social. Se posent alors diverses questions : comportement discriminatoire ? Exclusion socioprofessionnelle ? Evolution de carrière ? notamment in E. VAYRE et C. DELFOSSE, « Les enjeux psychosociaux du télétravail : comment accompagner les organisations ? », *Le journal des psychologues*, 2019, 4 p.

⁷³ Ce sujet mériterait que l'on s'y attarde plus amplement mais ne sera pas développé dans le cadre de ce mémoire, faute de longueur exigée du présent travail.

Il va de soi cependant qu'il serait utile de réaliser une étude quantitative complémentaire afin d'établir davantage de liens et d'augmenter la véracité des conclusions⁷⁴, ce d'autant plus que notre enquête n'a été réalisée qu'auprès de travailleurs wallons et que certaines catégories d'âges nous font défaut. De même, la totalité des secteurs d'activités n'a pas pu être représentée.

Chapitre 2. Avantages du télétravail

Section 1. Diminution du risque de propagation du virus

A titre préliminaire, soulignons qu'en l'état actuel des choses, à savoir en période de pandémie de COVID-19, la diminution du risque de propagation du virus constitue bien entendu un point positif considérable du télétravail⁷⁵. Ainsi, l'interviewé n°16 explique que même avant que des directives gouvernementales ne soient prononcées, l'entreprise, consciente que le télétravail permettrait de ralentir la propagation du coronavirus, avait décidé de le mettre en place de manière non occasionnelle.

Quant à un potentiel stress de devoir passer en télétravail du jour au lendemain, les personnes interrogées soulèvent qu'il était moindre que celui lié à ce virus inconnu et à sa transmission rapide. (Interviewés n° 6, (13) et 17)

De plus, les interviewés n°12 et n°15 soulignent l'avantage de pouvoir télétravailler lorsque l'on présente des symptômes de maladie, le télétravail permettant d'éviter la contamination de son entourage professionnel, tout en continuant à effectuer ses fonctions à distance.

Section 2. Temps de travail et conciliation vie professionnelle-vie privée

Outre cet avantage majeur lié à la crise sanitaire, les avantages principaux ressortant de la littérature concernent une meilleure organisation de son temps de travail et dès lors une meilleure conciliation des sphères de vie professionnelle et privée pour le travailleur. Conférant davantage de flexibilité et parallèlement une plus grande autonomie au travailleur, le télétravail traduit un

⁷⁴ I. AUBIN-AUGER et al., « Introduction à la recherche qualitative », *Exercer*, Vol. 19, n°84, 2008, pp. 142-145.

⁷⁵ F. BOUHON, et al. « L'État belge face à la pandémie de Covid-19 : esquisse d'un régime d'exception », *Courrier hebdomadaire du CRISP*, vol. 2446, no. 1, 2020, p. 1 ; A. BELZUNEGUI-ERASO & A. ERRO-GARCÉS, « Teleworking in the Context of the Covid-19 Crisis », *Sustainability*, 2020, p. 1 ; L'Echo, « Le retour des employés au bureau ne se fera pas d'un claquement de doigts », 2020, <https://www.lecho.be/dossiers/coronavirus/le-retour-des-employes-au-bureau-ne-sefera-pas-d-un-claquement-de-doigts/10222919.html>

sentiment de contrôle de son temps de travail. De là découlent alors un regain de motivation, d'implication et de satisfaction personnelle pour les télétravailleurs.⁷⁶

Ce sentiment est partagé par cinq de nos interviewés (2, 10, 12, 14, 16). Ils dénotent une meilleure prise sur leur temps de travail et trouvent cela important de pouvoir organiser leur travail comme ils l'entendent. Le travailleur n°14 explique ainsi que le télétravail lui permet de prendre une plus longue pause de midi. Certes, il termine plus tard sa journée de travail mais il n'a pas cette contrainte de se dire, « mince, il est déjà telle heure, je vais rentrer ». De même, la travailleuse n°11 relève à cet égard une meilleure balance entre ses différentes sphères de vie. Enfin, le télétravailleur n°8 présente comme un avantage le fait de ne pas avoir à quitter le lieu de travail « pour prendre son train » et donc, la possibilité de terminer une tâche à son aise.

Corrélativement, la souplesse de l'horaire de travail permettrait en effet à ces télétravailleurs d'organiser au mieux leur temps de travail, leur permettant d'être plus disponibles pour les activités familiales, notamment⁷⁷.

Des télétravailleurs soulignent que la possibilité de faire du sport (8, 10, 11) directement après le boulot, voire pendant la pause de midi, ainsi que d'aller se promener lorsqu'il fait beau (2, 3, 5, 11) accentue leur bien-être. De même, pouvoir faire ses courses (10) ou effectuer des tâches ménagères en cours de journée (3, 5) permettrait d'avoir une meilleure conciliation de sa vie professionnelle avec sa vie privée. Ceci serait particulièrement vrai pour la télétravailleuse n°3 puisqu'un horaire flexible lui permet de passer plus de temps avec son compagnon travaillant en horaires décalés. Celle-ci relèvera par ailleurs que le fait de regarder un épisode de série durant sa pause lui permet de se couper plus facilement de son travail que lorsqu'elle effectue ses tâches en présentiel, la pause étant à ce moment-là consacrée « à parler boulot avec les collègues ». Cette affirmation est toutefois à relativiser puisque cette télétravailleuse mentionne qu'elle ne prenait pas toujours de pause en télétravail, ce qui révélerait alors un aspect négatif de ce mode d'organisation du travail.

Enfin, avec le passage en télétravail imposé ou recommandé, certains télétravailleurs (6 et 16)

⁷⁶ E. Vayre, *op. cit.*, 39 p. ; P. LOUP, J. MAURICE et F. RODHAIN, « Quand les technologies nomades influencent simultanément le bien-être et le stress au travail », *Systèmes d'information & management*, 2020, pp. 9-49.

⁷⁷ *Ibid.* ; U. KONRADT, R. SCHMOOK, A. WILM et G. HERTEL, « Health circles for teleworkers: selective results on stress, strain and coping styles », *Health Education Research – Theory & Practice*, Vol. 15 n°3, 2000, pp. 372-338 ; H. RIBÉREAU-GAYON, « Cadre juridique des risques psychosociaux », *Les risques psychosociaux au travail*, 2012, pp. 23-31 ; D.-G. TREMBLAY, C. CHEVRIER et M.-D. LORETO, « Le télétravail à domicile : Meilleure conciliation emploi-famille ou source d'envahissement de la vie privée? », *Interventions économiques*, 2006, p. 4.

relèvent aussi la facilité de placer des rendez-vous personnels ou de recevoir des colis chez soi. Si autrefois le télétravail accordé par l'employeur apparaissait comme une faveur⁷⁸, aujourd'hui, le télétravailleur ne se sent plus aussi redevable ou oppressé à l'idée de devoir absolument se justifier, avec un éventuel sentiment de culpabilité.

Section 3. Temps de trajet

Un autre avantage clé du télétravail est le gain de temps lié à l'absence de trajets entre le lieu de travail et le domicile⁷⁹. Non seulement, cela réduirait le stress et l'épuisement dû à de longs ou pénibles trajets aux heures de pointe mais cela permettrait également un meilleur équilibre entre les sphères de vie⁸⁰. Le gain de temps résultant du passage en télétravail a incontestablement été approuvé par les télétravailleurs interrogés comme facteur de bien-être. Six d'entre eux (5, 6, 7, 11, 14, 15) ont mis en évidence le sommeil gagné en lieu et place des temps de trajet et une télétravailleuse a relevé la possibilité pour ses enfants de ne pas devoir aller à la garderie tous les jours (15).

Par ailleurs, comme relevé par la travailleuse n°2, cela réduit d'une part, les dangers sur la route et d'autre part, la consommation de carburant. Si cette dernière le voit comme un avantage économique, l'interviewée n°3 voit surtout cela comme un avantage écologique, cet aspect étant important à ses yeux. Notons que d'un point de vue financier, par rapport à l'économie de carburant, onze sur dix-sept des télétravailleurs interrogés possédaient une voiture de société et deux d'entre eux avaient la possibilité d'en avoir une mais ont décidé de ne pas en bénéficier.

La suppression des trajets en télétravail présente donc de nombreux atouts. Toutefois, il semblerait que lorsque le trajet est de courte durée (10-15 minutes), l'avantage retiré ne suffit pas toujours à compenser les aspects négatifs du télétravail. (3, 5, 14)

Section 4. Productivité et concentration

Il n'y a pas que par l'absence de déplacements que le télétravailleur a l'impression de gagner du temps. En effet, il ressort de la littérature qu'en télétravail, le salarié pourrait être moins sujet à des interruptions de la part de ses collaborateurs, ceci lui permettant d'être plus concentré et donc

⁷⁸ E. Vayre, *op.cit.*, p. 11.

⁷⁹ *Ibid.*, p. 14 ; H. RIBÉREAU-GAYON, *op. cit.*, p. 27.

⁸⁰ REY, C. et SITNIKOFF, F., « Télétravail à domicile et nouveaux rapports au travail », *Interventions économiques*, 2006, p. 2.

davantage productif dans son travail⁸¹. Si cette proposition est controversée tant dans la littérature que dans les résultats de notre enquête - comme nous le verrons au point 3.1.2., plusieurs travailleurs interrogés l'ont approuvée (3, (4), 5, 6, 12, 14, 16). Ceux-ci relèvent en effet davantage de concentration, n'étant pas assailli de questions par les nouveaux collaborateurs au bureau (3) ou par les clients se rendant directement sur place ((4) et 5). Les travailleuses n°5 et 6 mettent en évidence qu'en travaillant de chez soi, il est possible de s'isoler, de ne pas être distrait par le bruit extérieur, par les collègues qui parlent autour de soi. Mais elles mentionnent alors le caractère plus individuel du travail, le télétravail rendant la collaboration plus compliquée. Nous y reviendrons.

A cet égard, l'interviewé n°16 estime également que le télétravail a aidé à travailler plus efficacement. Il explique que quand ils étaient tous dans la même pièce, cela encourageait l'équipe à l'interrompre constamment, et qu'il était parfois impossible de se plonger et de se concentrer. Désormais, une conversation « chat » a été mise en place avec le client et si quelqu'un a une question, il peut simplement faire une mention en commentaire. Ceci permettrait au télétravailleur de mieux gérer son temps, en choisissant les moments qu'il souhaite consacrer aux échanges avec ses collaborateurs. Si le travailleur n°12 partage cet avis eu égard aux interruptions, il expliquera néanmoins être plus productif au bureau.

Chapitre 3. Inconvénients du télétravail

Tant la littérature que notre enquête nous ont donc permis de mettre en lumière divers aspects positifs du télétravail. Ces effets positifs doivent toutefois être nuancés. En effet, il n'est pas rare que derrière et conjointement à un aspect positif, se cache une part d'ombre, raison pour laquelle nous consacrons cette troisième section aux inconvénients du télétravail.

Concernant un potentiel stress quant à la mise en place du télétravail de manière générale, nous avons déjà précisé que les travailleurs interviewés semblaient davantage inquiets par la crise sanitaire qui frappait la Belgique et son évolution. Le travailleur n°16 dira cependant que le passage en télétravail constitue « un gros changement et donc de l'incertitude ».

⁸¹ E. VAYRE, *op. cit.*, p. 9 ; D.-G. TREMBLAY, C. CHEVRIER et M.-D. LORETO, *op. cit.*, p. 19.

Section 1. Intensification et densification du (temps de) travail

1.1. Sentiment d'invisibilité et porosité de la frontière vie privée-vie professionnelle

Le premier inconvénient concerne le temps de travail. En effet, si nous avons soulevé dans la section précédente une plus grande autonomie et une meilleure gestion de son temps de travail par le télétravailleur, ces aspects perçus comme positifs s'accompagnent cependant régulièrement d'une tendance à intensifier et densifier le temps de travail. Ceci s'explique d'une part, par un sentiment d'invisibilité du travail effectué et d'autre part, par un estompement de la frontière entre le travail rémunéré et la vie personnelle.

1.1.1. Travail dans l'ombre et crainte de ne pas être joignable

Il plane en situation de télétravail une incertitude sur la façon dont le travail est perçu par notre entourage professionnel⁸² ; ainsi, il ressort de la littérature que les télétravailleurs craignent qu'une absence de réponse au téléphone lorsque le travail est effectué à domicile soit perçue différemment et ce négativement en comparaison à une absence de courte durée de son bureau dans les locaux de l'employeur durant laquelle un collègue viendrait nous solliciter⁸³. Trois télétravailleurs interrogés en ont fait état : même si les tranches horaires auxquelles le travailleur n°8 devait être joignable étaient prédéfinies, il explique qu'il essaie d'être au maximum présent, de peur de rater quelque chose en étant à la maison, qu'on lui reproche de ne pas être joignable. L'interviewée n°5 nous dit qu'elle descend avec son ordinateur portable à la cuisine, pour aller se chercher à manger ou à boire. Avec l'interviewée n°3, elles nous expliquent par ailleurs qu'elles ont peur de quitter leur poste pour aller aux toilettes, de peur que l'on pense qu'elles ne travaillent pas. Ce sentiment est encore renforcé pour la télétravailleuse n°3 qui utilise l'application de communication Skype, qui indique que l'employé n'est pas disponible lorsqu'il n'y a plus de mouvement sur son ordinateur pendant x minutes. De plus, pour cette dernière, prendre un café au travail posait moins de problème que de s'en faire un à la maison. Sa solution fut alors d'installer sa machine à café dans son bureau pour éviter de devoir descendre dans la cuisine et donc, de quitter son poste de travail trop longtemps.

Le télétravail peut ainsi conduire à un sentiment d'invisibilité du travail fourni et des questionnements par rapport à la reconnaissance des heures (supplémentaires) effectuées. Ainsi, les interviewés n°7 et 8 soulèvent que le fait de ne pas pointer lorsqu'ils sont en télétravail se lie

⁸² *Ibid.* ; SdWorx, « Le télétravail en Belgique : Les employeurs flamands, wallons et bruxellois font le bilan (été 2020) », 2020, https://www.sdworx.be/-/media/sd-worx/documents/sdworx-ebook_telewerken_fr.pdf, p. 31 ; L. TASKIN, *op. cit.*, 2006, p. 6.

⁸³ U. KONRADT, R. SCHMOOK, A. WILM et G. HERTEL, *op. cit.*, p. 333.

à un sentiment de frustration car le temps de travail n'est pas enregistré et le salarié est donc présumé faire le nombre d'heures prévues dans son contrat, et pas une de plus. Il en découle que plus aucune compensation n'est possible. Le télétravailleur n°13 mentionnera aussi qu'avec l'usage des TIC, il est très facile de travailler plus tard. Or ton entourage professionnel ne s'en rend pas forcément compte, étant plus difficile pour ceux autour de toi de voir où tu en es dans ton travail lorsque le travail s'effectue à distance.

1.1.2. Compensation du travail et difficulté à s'auto-évaluer

L'allongement de la durée de travail et l'augmentation de la quantité de travail résulte également du fait que les télétravailleurs cherchent à compenser les périodes de moindre efficacité. Ainsi, un travail non effectué en raison d'un problème technique, telles une coupure de courant, des pannes ou des défaillances informatiques, alors même que le problème serait indépendant de leur volonté, sera compensé par des heures supplémentaires. Ce sentiment de culpabilité ne se serait pourtant pas présenté dans une situation similaire si le salarié effectuait ses tâches dans les locaux de l'employeur.⁸⁴

Les télétravailleurs rapportent une difficulté à évaluer eux-mêmes leur performance en télétravail, couplée à une conviction que seul le temps travaillé efficacement doit être pris en compte⁸⁵. Les pauses café qui permettaient autrefois de croiser et partager un moment convivial avec un collègue paraissent désormais illégitimes. On diminue la fréquence des interruptions et des pauses ; il est difficile de se couper du travail pour prendre une pause de midi.⁸⁶ Ceci a particulièrement été souligné par les télétravailleuses n°5, 9 et 15, cette dernière expliquant que parfois, c'étaient même ses enfants qui la rappelaient à l'ordre. « J'étais beaucoup plus concentrée, mais du coup, parfois, au détriment de mon bien-être à moi ».

Travaillant à domicile, il semble plus aisé pour le télétravailleur d'augmenter son temps de travail pour s'avancer dans son activité ou résorber son retard⁸⁷. Selon une étude d'Eurofound réalisée en avril 2020, un télétravailleur sur quatre travaillerait pendant ses heures de repos pour satisfaire

⁸⁴ *Ibid.*

⁸⁵ *Ibid.* ; S. TISSERON, « Facilités et pièges de la communication à distance : les leçons du confinement », *Droit, Santé et Société*, 2020, pp. 35-40.

⁸⁶ L. TASKIN, *op. cit.*, 2006, p. 5.

⁸⁷ Institut national de recherche et de sécurité (I.N.R.S.), « Le télétravail : quels risques ? Quelles pistes de prévention ? », <https://www.inrs.fr/media.html?refINRS=ED%206384>, 2020, p. 13 ; L. MCCULLEY, « Lockdown: Homeworkers putting in extra hours - instant messaging up 1900% », 2020, <https://www.thehrdirector.com/business-news/theworkplace/new-data-over-a-third-38-admit-to-working-longer-hours-when-working-fromhome/> ; *La Libre Eco*, « En Belgique, le télétravail a été plus appliqué que dans d'autres pays européens », 2020, <https://datanews.levif.be/ict/actualite/le-teletravail-plus-applique-enbelgique-que-dans-d-autres-pays-europeens/article-news-1292305.html>.

aux exigences de production⁸⁸. Progressivement, le travail vient empiéter sur la soirée ou le week-end⁸⁹, « *ne serait-ce par exemple, que pour compenser une pause prise dans la journée. [...] Le télétravailleur peut ainsi être amené à accepter une charge de travail excessive, alimentant en retour le débordement sur sa vie privée*⁹⁰ ». En outre, le temps habituellement consacré aux trajets pour se rendre au bureau et vice-versa permet également de s'atteler à des activités professionnelles⁹¹. Cette proposition a été confirmée par la moitié des télétravailleurs interrogés (2, 3, 6, 7, 8, 9, 11, 15, 17) : il est plus facile de dépasser sur son temps de travail avec le télétravail, puisque tu es déjà chez toi : tu n'as pas le trajet à effectuer et tu as déjà tous les moyens à ta disposition pour le faire. De plus, tu peux plus facilement manger le repas du soir et vite t'y remettre ensuite que lorsque tu es rentré chez toi entre temps et que tu as posé toutes tes affaires rangées dans un coin de la maison.

1.2. Interruptions et contrôle accrus

En réaction au besoin susmentionné au précédent point de prouver qu'ils sont bien à leur bureau en train de travailler, les télétravailleurs vont développer des comportements pour rester visibles aux yeux de leur entourage professionnel⁹².

1.2.1. Accessibilité

A l'argument d'être moins dérangés en télétravail que lorsque le travail est effectué dans les locaux de l'employeur, il faut répliquer que pour certains travailleurs, les contacts sont au contraire multipliés avec les collaborateurs et la hiérarchie, ce via les TIC⁹³. En effet, les NTIC permettent au travailleur d'être joignable 24h/24⁹⁴. Permettant l'immédiateté des échanges et la simultanéité des actions, les technologies influencent ainsi le rythme au travail et l'organisation du temps de travail⁹⁵. Une réactivité accrue est notamment exigée du télétravailleur qui, confronté à ce qu'on appelle l'infobésité⁹⁶, devra développer des compétences de synthèse de tous ces flux

⁸⁸ Eurofound, « Living, working and COVID-19: First findings », 2020, <https://www.eurofound.europa.eu/fr/publications/report/2020/living-working-and-covid-19-first-findingsapril-2020>.

⁸⁹ I.N.R.S., *op. cit.*, p. 13 ; Eurofound et BIT, « Working anytime, anywhere: The effects on the world of work », 2017, https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_protect/---protrav/---travail/documents/publication/wcms_712531.pdf ; J. MESSENGER (ed.), « Telework in the 21st Century: An Evolutionary Perspective », Edward Elgar Publishing, 2019, 352 p. ; L. TASKIN, *op. cit.*, 2006, pp. 5 et 7.

⁹⁰ I.N.R.S., *op. cit.*, p. 13.

⁹¹ Eurofound et BIT, *op. cit.*, 2017 ; J. MESSENGER, *op. cit.* ; L. TASKIN, *op. cit.*, 2006, p. 5.

⁹² E. VAYRE, *op. cit.*, p. 13.

⁹³ *Ibid.* ; C. REISENWITZ, « How COVID-19 is impacting workers' calendars », Clockwise blog, 2020, <https://www.getclockwise.com/blog/how-covid-19-is-impactingworkers-calendars>

⁹⁴ H. RIBÉREAU-GAYON, *op. cit.*, p. 27 ; YouTube SPF Emploi, Travail et Concertation sociale, « Les RPS au travail », 2018, <https://www.youtube.com/watch?v=ciUVD0HkwKM>

⁹⁵ P. LOUP, J. MAURICE et F. RODHAIN, *op. cit.*, pp. 18-21.

⁹⁶ Le dictionnaire Robert définit l'infobésité comme suit : Excès d'information propre à l'ère du numérique.

d'informations (mails, sms,...) qui lui sont soumis⁹⁷. Les TIC envahissent la sphère privée et ce faisant, réduisent bien souvent le temps de repos et la capacité à se déconnecter⁹⁸.

Pour certains de nos interviewés, les contacts avec la hiérarchie et les collègues se sont multipliés, ce notamment par un nombre accru de réunions ou par des communications à toute heure (1, (4), 5, 6, 15). Ainsi, les télétravailleuses interviewées n°6 et 15 mentionnent qu'il est facile en télétravail de placer des réunions sur le temps de midi sous prétexte que l'on est en télétravail et donc, de toute façon chez soi. Pour la première, il lui arrive d'avoir tellement de meetings placés dans la journée qu'elle explique ne même pas avoir le temps d'aller aux toilettes. Quant à la deuxième, elle nous indique que durant la pandémie, il lui arrivait de devoir se connecter pour des réunions alors même qu'elle était en congé. « Au boulot, quand tu pars, on ne t'appelle plus » dit-elle. « Avec le télétravail, il n'y a plus vraiment de respect des horaires, on continue à t'appeler. » Ce ressenti est partagé par le travailleur n°13.

L'interviewé n°8 pense par ailleurs qu'il est plus facile en télétravail de dire "téléphone à [8]" alors que lorsque le travail s'effectuait sur place, ils seraient simplement allés voir leur manager. Notre télétravailleuse n°5 partage également cette impression que les collègues peuvent te téléphoner tout le temps, même pour un rien et cela te coupe dans ce que tu fais. « C'est du travail en équipe mais tu dois toujours te justifier quand tu t'en vas, même aux toilettes alors que ce n'est pas le cas en présentiel ».

1.2.2. Contrôle

L'autonomie concédée au télétravailleur peut en effet également être synonyme d'un plus grand besoin de contrôle de la part du supérieur hiérarchique, se traduisant notamment par l'imposition d'une évaluation régulière, d'une direction par objectifs et d'une rémunération à la performance.⁹⁹ On sait également qu'un contrôle avancé est rendu possible grâce à la technologie.¹⁰⁰ Cela doit néanmoins se faire dans le respect du droit à la vie privée du travailleur et du R.G.P.D¹⁰¹.

⁹⁷ P. LOUP, J. MAURICE et F. RODHAIN, *op. cit.*, pp. 18-21 ; YouTube SPF Emploi, Travail et Concertation sociale, *op. cit.*

⁹⁸ *Ibid.* ; Conseil de l'Union Européenne, « Conclusions du Conseil sur l'amélioration du bien-être au travail », *LIFE.4 — Emploi, politique sociale et santé*, 2020, 9 p. ; M. DUMAS et C. RUILLER, « Le télétravail : les risques d'un outil de gestion des frontières entre vie privée et vie professionnelle ? », *Management & Avenir*, 2014, p. 21.

⁹⁹ I.N.R.S., *op. cit.*, p. 15. ; G. BOUVILLE, *op. cit.*, p. 23 ; M. AJZEN, *op. cit.*, p. 43 ; L. TASKIN et D.-G. TREMBLAY, « Comment gérer des télétravailleurs ? », *Gestion*, 2010, p. 90.

¹⁰⁰ Notons cependant qu'à contrario, certains diront que la situation de télétravail crée une surveillance moindre de la part de l'employeur, ce qui amènera une tentation plus grande pour le salarié de s'occuper différemment durant les heures du travail, notamment en surfant sur internet ou en jouant à des jeux sur son ordinateur *in* U. KONRADT, R. SCHMOOK, A. WILM et G. HERTEL, *op. cit.*, p. ; L. TASKIN, *op. cit.*, 2006, p. 336.

¹⁰¹ A.R. du 27 août 1993 relatif au travail des équipements à écran de visualisation, *M.B.*, 7 septembre 1993, p. 19579 ; L. RUAUX, « Télétravail: comment concilier le contrôle d'activité des salariés et le respect de leur vie

« L'utilisation de (...) ces moyens modifie la relation télétravailleur/manager et peut avoir un impact direct sur le télétravailleur¹⁰² »¹⁰³.

Au niveau de la surveillance, nous avons rencontré peu de plaintes des télétravailleurs interrogés. Une minorité pointait en télétravail (2 (et 4 mais ce dernier nous dit qu'ils devaient le faire uniquement pour prouver que l'entreprise se conformait à la réglementation en matière de télétravail en temps de pandémie, et non pour prouver que ses employés travaillaient)). Cependant, comme nous l'avons déjà soulevé au point 1.1.1. de ce chapitre, certains télétravailleurs auraient apprécié pouvoir pointer en télétravail (3, 7, 8).

Outre le pointage, il y avait d'autres moyens de vérifier que le télétravailleur était bien derrière son écran en train de travailler : pour la télétravailleuse n°2, le dépointage se faisait automatiquement lorsque l'ordinateur s'éteignait et la télétravailleuse n°3 nous a exposé un mécanisme similaire avec l'application Skype (cf. 1.1.1.). Dans l'entreprise de cette dernière, il y avait également un système à l'apparence d'une ligne du temps qui permettait de constater qui avait effectué le plus telle ou telle prestation parmi les collaborateurs. Certains télétravailleurs avaient par ailleurs des réunions régulières (2, 12), des heures auxquelles ils devaient obligatoirement être joignables (8, 11) ou devaient dans le cadre de leur fonction rédiger de nombreux mails ou passer des appels (3, 6), rendant compte de leur présence derrière l'écran. Enfin, deux télétravailleurs devaient remplir un fichier détaillant les tâches effectuées (5, 7).

Les télétravailleurs n°10, 14 et 15 ont quant à eux mis l'accent sur la confiance qui leur était accordée par les supérieurs hiérarchiques, ne nécessitant dès lors pas un contrôle accru en télétravail.

1.2.3. Interférence de la vie privée dans le travail

Enfin, notons que les sollicitations ne viennent pas uniquement de notre entourage professionnel. En effet, il ne faut pas oublier que la famille peut quant à elle plus facilement solliciter le travailleur durant les heures de travail à domicile¹⁰⁴, ce d'autant plus lorsque le télétravailleur a

privée ? », 2020, <https://culture-rh.com/teletravail-comment-controle-activite-salaries-respect-vie-privée/> ; CNIL, « Les questions-réponses de la CNIL sur le télétravail », 2020, <https://www.cnil.fr/fr/les-questions-reponses-de-la-cnil-sur-le-teletravail> ; O.I.T., *op. cit.*, p. 9 ; L. TASKIN et D.-G. TREMBLAY, *op. cit.*, pp. 90-92.

¹⁰² I.N.R.S., *op. cit.*, p. 15.

¹⁰³ F. HENDRICKX, « E-Monitoring the Teleworker : Belgian and Dutch Law in a International Perspective », *BCLR*, 2007, afl. 62, p. 131.

¹⁰⁴ M. DUMAS et C. RUILLER, *op. cit.* pp. 15, 19 ; Conseil de l'Union Européenne, *op. cit.*, 9 p.

des enfants¹⁰⁵. On sait d'ailleurs qu'avec la COVID-19, les cas d'enfants devant rester à la maison n'étaient pas rares, que ce soit pour cause de maladie ou de quarantaine, de suspension des cours ou de cours donnés à distance¹⁰⁶.

Les interviews réalisées ne nous ont pas permis d'infirmer ou de confirmer cette dernière hypothèse, les télétravailleurs interrogés n'ayant en grande majorité pas d'enfants ou plus d'enfants à la maison. La télétravailleuse n°15 insiste toutefois sur le sentiment négatif qu'elle éprouve du fait que sa maison soit devenue son lieu de travail, ce particulièrement lorsqu'elle était la seule à travailler mais que ses enfants étaient à la maison en raison du confinement. Si elle nous dit que certes, ses enfants étaient suffisamment grands et autonomes que pour ne pas la déranger, l'environnement n'était pas propice au travail. Les télétravailleurs n°9 et 14 n'ont pas ou plus d'enfants sous leur toit mais ils expliquaient avoir des collègues qui travaillaient dans la même pièce que leur(s) enfant(s) et s'excusaient que ces derniers fassent du bruit lors de visio-conférences¹⁰⁷.

Divers télétravailleurs nous ont également expliqué avoir déménagé depuis le début de la crise sanitaire, ce déménagement constituant un réel soulagement car leur permettant de travailler dans des pièces différentes de celle de leur compagnon (6, 11, 13, 16).

Enfin, l'interviewée n°3 soulignait un impact négatif du télétravail sur ses interactions avec son compagnon car il était devenu la seule personne à laquelle elle se plaignait de son travail. Elle n'appelait pas ses collègues pour râler alors qu'en présentiel, il est facile d'aller se plaindre à une collègue d'une situation qui nous a énervé et de transformer cela en moment de détente et de rires.

Section 2. Stress causé ou augmenté par les nouvelles technologies de l'information et de la communication

2.1. Besoin de maîtrise de la technologie

Si nous venons d'insister sur le fait que les TIC, composante de la définition même du télétravail, permettent de joindre le télétravailleur en tout temps, débordant éventuellement sur sa sphère privée, nous voyons à présent que l'impact de la technologie sur le temps de travail se fait

¹⁰⁵ Eurofound, *op. cit.*, 2020, pp. 40, 45, 65 ; O.I.T., *op. cit.*, pp. 6, 18, 41, 43 ; U. KONRADT, R. SCHMOOK, A. WILM et G. HERTEL, *op. cit.*, p. 334.

¹⁰⁶ *Ibid.*

¹⁰⁷ On nous a également mentionné de manière informelle qu'il n'était pas non plus rare de voir un chat passer à la caméra ou d'entendre un chien aboyer de l'autre côté de la porte.

également sentir par rapport au besoin de maîtrise des outils technologiques. D'une part, celle-ci se révèle indispensable pour communiquer avec ses collaborateurs¹⁰⁸, d'autre part, la non-maîtrise de ces outils peut entraîner du stress et une surcharge de travail.

Pour le télétravailleur n°7, formateur dans son entreprise, le télétravail à temps plein a impliqué un grand changement puisque, devant donner les cours à distance, il a fallu les enregistrer, encoder les données. De plus, tant pour lui que pour le télétravailleur n°1, les formations se donnaient à distance, sans voir le visage de ses interlocuteurs, ce qui rendait le contact moins aisé et ne permettait pas de déduire de leurs expressions faciales s'ils ne comprenaient pas l'un ou l'autre concept. La télétravailleuse n°9 rejoint aussi cette idée qu'il est plus facile d'aller chercher de l'aide, d'exposer rapidement son problème et de le résoudre en présentiel.

Quant à la maîtrise de nouveaux outils technologiques, cela dépendait fortement de l'entreprise dans laquelle les télétravailleurs interrogés travaillaient. Ainsi, pour le télétravailleur n°16, il fut facile d'implémenter le télétravail à 100% du jour au lendemain car le travailleur pouvait déjà avoir accès à ses outils et programmes à partir de n'importe quel ordinateur. Le télétravailleur n°13 n'a pas non plus rencontré de problèmes à ce niveau-là mais exprimera l'idée que ce sont plutôt les gens qui ont trouvé des solutions que des solutions qui ont été amenées à eux par l'employeur.

A cet égard, le télétravailleur n°8 explique que tous les nouveaux moyens de communication mis en place dans l'entreprise sont présumés « user-friendly » et que tu dois le cas échéant chercher par toi-même un tutoriel sur YouTube pour comprendre le fonctionnement du programme ou de l'application nouvellement utilisée. On ne t'explique plus rien dans l'entreprise.

Pour les télétravailleurs n°10, 11 (et 15), cela a simplement nécessité un temps d'adaptation¹⁰⁹. Il a fallu s'habituer à ne plus être dans le même bureau que ses collègues, en face à face et donc penser à lancer les outils de communication sur son ordinateur et à appeler ses collaborateurs lorsqu'ils avaient des questions.

Par ailleurs, avec la reprise partielle en présentiel, le télétravailleur n°14 souligne la nécessité de savoir gérer des meetings en bimodal, c'est-à-dire avec des travailleurs tant sur site qu'à distance.

¹⁰⁸ I.N.R.S., *op. cit.*, pp. 11, 15.

¹⁰⁹ Notons que de manière générale, les personnes interrogées étaient des travailleurs hautement qualifiés et qui faisaient déjà usage des TIC.

Dans la littérature, nous avons pu lire que les problèmes liés à la technologie pouvaient facilement augmenter le temps qui y est consacré en télétravail et étaient d'ailleurs qualifiés de « time-eaters ».¹¹⁰ Une assistance IT extérieure serait par ailleurs généralement plus difficile à obtenir en raison de la distance¹¹¹. Cela générerait perte de temps, épuisement et stress. On note d'ailleurs une crainte de certains travailleurs de ne pas pouvoir s'adapter aux changements technologiques toujours plus rapides dans l'organisation¹¹².

L'interviewée n°2 ne partage pas cette opinion. En effet, elle soutient qu'avec le système de connexion à distance et la possibilité pour le service d'assistance informatique de prendre la main directement sur son ordinateur lorsqu'elle rencontre un problème, elle ne voit aucun désagrément supplémentaire au fait de télétravailler. La télétravailleuse n°9 est d'accord sur ce point mais dira que travailler de chez soi peut tout de même engendrer des difficultés, simplement lorsque ton imprimante ne fonctionne plus ou lorsqu'il s'agit d'installer ton second écran chez toi alors qu'à l'entreprise, tout est déjà en place, prêt à l'emploi. Enfin, l'interviewée n°5 nous partagera éprouver du stress en raison des problèmes de connexion.

L'enquête du département de psychologie de l'Université de Kiel démontre quant à elle également un impact de la technologie sur le temps de travail. Il résulte de cette enquête que dans une entreprise, certains télétravailleurs avaient un accès en ligne limité au réseau de la société pour des raisons d'économie budgétaire. De plus, aux problèmes de sauvegarde liés notamment au travail concomitant de plusieurs télétravailleurs sur le même document (alors que certains étaient non connectés), une solution développée fut de travailler la nuit ou hors des heures de travail.¹¹³

2.2. Protection des données et dérives

Notons enfin que l'utilisation des TIC peut poser des problèmes en matière de sécurité et de protection des données de l'entreprise et du travailleur. Cela semble d'autant plus vrai qu'avec la crise de la COVID-19, il a fallu réagir vite et implanter des pratiques de distanciation sociale au travail notamment via des programmes de communication à distance tels Whatsapp, Skype, Zoom ou encore Teams. Ces solutions accessibles et peu coûteuses émanant du GAFAM se justifient par l'urgence et la facilité d'appropriation. Toutefois, selon Marc Bidan, il conviendra d'être

¹¹⁰ U. KONRADT, R. SCHMOOK, A. WILM et G. HERTEL, *op. cit.*, p. 331 ; S. TISSERON, *op. cit.*, p. 37 ; M. TRUCHON et J. MCARTHUR, « Comment réduire le stress numérique des employés ? », *Gestion*, 2021, p. 73 ; P. LOUP, J. MAURICE et F. RODHAIN, *op. cit.*, pp. 15-16.

¹¹¹ *Ibid.*

¹¹² P. LOUP, J. MAURICE et F. RODHAIN, *op. cit.*, p. 8.

¹¹³ U. KONRADT, R. SCHMOOK, A. WILM et G. HERTEL, *op. cit.*, p. 330.

prudent et de repenser ces usages à la sortie de la crise. En effet, les données, informations et contenus échangés via ces outils sont captés et exploités par les plateformes, ce qui peut poser de réels problèmes avec la sécurité des systèmes informatiques et même avec le R.G.P.D.¹¹⁴.¹¹⁵ La généralisation du télétravail a créé un terreau fertile à la cybercriminalité¹¹⁶.

Les télétravailleurs n'ont pas partagé de ressenti négatif à cet égard. Toutefois, une télétravailleuse mentionnera que l'on « gagne du temps si le programme est d'office installé chez tout le monde mais on ne demande pas ton avis ». Quant à la télétravailleuse n°15, la protection des données de l'entreprise a eu un impact négatif sur sa façon de travailler en télétravail car elle n'avait pas le droit d'imprimer ses documents sur une imprimante de la maison. Or elle a l'habitude de le faire pour mieux voir et annoter les documents.

De manière générale, les télétravailleurs expriment que leur environnement de travail est déjà bien sécurisé, voire à outrance.

Section 3. Relations interpersonnelles et dérivées

3.1. Absence de lien social

Les relations interpersonnelles sont également source de risques psychosociaux (ci-après RPS). L'absence de lien social est un des facteurs négatifs les plus cités du télétravail et dont l'intensité augmente en raison du caractère actuellement obligatoire de cette forme de travail¹¹⁷. La solitude au travail, l'isolement, est source de stress pour le télétravailleur. On constate d'ailleurs que les RPS ont augmenté depuis la crise sanitaire de la COVID-19¹¹⁸.

¹¹⁴ 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 (règlement général sur la protection des données).

¹¹⁵ M. BIDAN, « Une cohabitation revisitée par la crise sanitaire ou la revanche des systèmes d'information bricolés », in *Répercussions durables de la crise sur le management, Questions de Management*, 2020, pp. 173-174.

¹¹⁶ Nous ne pouvons malheureusement pas développer davantage ce sujet dans le cadre de ce mémoire mais il s'agit d'un sujet d'actualité qui mériterait de s'y intéresser plus amplement, voy. notamment Interpol, « INTERPOL report shows alarming rate of cyberattacks during COVID-19 », 2020, <https://www.interpol.int/en/News-and-Events/News/2020/INTERPOL-report-shows-alarming-rate-of-cyberattacks-during-COVID-19> ; Orange, « Top 3 des arnaques en télétravail et comment les éviter », 2021, <https://bienvivreledigital.orange.fr/modes-de-travail/top-3-des-arnakes-en-teletravail-et-comment-les-eviter/> ; RTBF, « La fraude au Président dans le top 3 des cyberattaques », 2022, <https://www.rtb.be/article/internet-la-fraude-au-president-dans-le-top-3-des-cyberattaques-10920948>.

¹¹⁷ D.-G. TREMBLAY, C. CHEVRIER et M.-D. LORETO, *op. cit.*, p. 4.

¹¹⁸ D. BENABOU, « Du grand confinement à la grande cohabitation avec COVID-19 au travail ! » in *Répercussions durables de la crise sur le management, Questions de Management*, 2020, p. 170 ; S. TISSERON, *op. cit.*, p. 39 ; SPF emploi, travail et concertation sociale – Beswic, « Troubles mentaux – RPS », 2022, <https://www.beswic.be/fr/themes/teletravail/troubles-mentaux-rps>

En télétravail, les contacts informels disparaissent. Plus d'échanges spontanés autour d'une tasse de café, sur le temps de midi ou pré/post-réunion¹¹⁹. Il faut désormais faire des démarches supplémentaires pour créer du lien, comme souligné par Valérie Flohimont et Marie-Aline Fauville. « *En entreprise, quand on est en présence physique, les erreurs et déficits de management sont souvent compensés par les liens sociaux que le travailleur entretient avec ses collègues, ses proches, son responsable hiérarchique, etc. Ici, ce lien ne se fait qu'à distance... quand il peut y en avoir un*¹²⁰ ».

Avec le passage en télétravail à temps plein, tous les échanges se faisaient par des applications de communication. Certains n'y ont pas vu de réels inconvénients (2, 14, 16) mais d'autres ont mentionné le fait que les conversations informelles n'existent plus en télétravail (1, 3, 5, 15). Certaines entreprises ont tenté de mettre en place des « good morning » et partage de cafés à distance le matin ou des drinks, mais c'est vite tombé en désuétude (1, 7, 10, 13). Puis comme le relève la télétravailleuse n°9, avec la pandémie, toutes les interactions se faisaient à distance, même les loisirs et donc, elle n'en pouvait plus d'être derrière un écran à la fin de la journée. Même si ces initiatives visaient à maintenir le contact avec les collègues, elle avait juste l'impression d'être plus longtemps au boulot.

Le télétravailleur n°8 insiste sur le fait qu'en présentiel, tu peux mettre ton temps de midi à profit pour manger avec les collègues. Même dans le train, il a rencontré des gens après le travail et a continué à les voir. De ce point de vue-là, c'est aussi un avantage d'avoir les trajets de son lieu de travail à son domicile.

Par ailleurs, malgré les possibilités de communiquer à distance mises en place dans les entreprises, on relève une absence ou à tout le moins une diminution de contacts avec l'entourage professionnel, des discussions de moindre qualité et une collaboration moins fructueuse au sein d'une équipe ou entre les équipes¹²¹. « *Isolés, les travailleurs ne savent pas précisément à qui s'adresser pour obtenir des précisions ou de l'aide, ni comment et quand communiquer avec leurs*

¹¹⁹ S. TISSERON, *ibid.*, p. 38 ; J. IGALENS, « Revisiter la relation managériale après la COVID-19 », in *Les changements organisationnels induits par la crise de la COVID-19, Questions de management*, n°29, 2020, p. 131 ; H. BERBOU, « "La proximité" change de sens en temps de la Covid-19 », in *Concilier distance et proximité, nouveau défi managérial, Questions de management*, n°30, 2020, p. 117 ; M. DRAMBA, « Mise en place d'un dispositif numérique de gestion du temps : de l'agencement managérial à la trahison », *Communication et organisation*, 2019, p. 39.

¹²⁰ V. FLOHIMONT et M.-A. FAUVILLE, « Quels sont les risques psychosociaux associés au télétravail tel que nous le vivons aujourd'hui? », *HR Square*, 2020, p. 2.

¹²¹ E. VAYRE, *op. cit.*, pp. 13-14 ; G. HERTEL, S. GEISTER et U. KONRADT, « Managing virtual teams: a review of current empirical research », *Human Resource Management Review*, vol. 15, n°1, 2005, p. 72 ; O.I.T., *op. cit.*, p. 10.

*collègues, ce qui peut entraîner des retards et des blocages*¹²² ».

A cet égard, nous avons eu peu de témoignages¹²³, mais des télétravailleurs indiquent en effet se sentir seuls face à leur travail, ce malgré les moyens de communication mis en place (10, 14). « On rentre dans une bulle et on ne fait plus attention à soi » (3). Comme nous l'avons déjà souligné plus haut, pour les télétravailleurs n°1 et 7, il était plus difficile de savoir si les personnes qu'ils forment comprenaient ce qu'ils leur expliquaient. De même, la travailleuse n°6 nous explique qu'il était plus difficile d'accueillir des juniors en ligne, qui pensent que leurs questions sont bêtes et n'osent pas les poser (ceci a été affirmé par les travailleurs n°12 et 14) car il n'est plus possible de voir directement que ça ne va pas, mais envoyer tout le temps des messages pour dire "ça va ?", lui donnait une impression de contrôle abusif.

3.2. Sentiment d'incompétence lié au manque d'information

Ce sentiment d'isolement que va développer le télétravailleur sera renforcé par le manque d'informations transmises par ses collaborateurs. Au point 1.2.1 de ce chapitre, nous avons parlé d'une profusion d'informations que le télétravailleur doit gérer de manière rapide et synthétique. A contrario, les télétravailleurs soulignent régulièrement le manque d'informations de la part de leur employeur ou de leurs collègues lorsqu'ils sont en télétravail. L'information communiquée serait souvent trop restreinte, ne traitant que des questions liées aux tâches à accomplir. Ainsi, certains confient que ce n'est finalement pas tellement par rapport au fonctionnement dans l'entreprise ou relativement à l'organisation d'événements que le manque d'information se fait sentir, mais plutôt par rapport au client : lorsque les télétravailleurs reçoivent des requêtes qu'ils ne sont pas capables de traiter de manière appropriée, cela s'accompagne d'un sentiment d'incompétence et d'exclusion. Avec le passage au télétravail à temps plein, il faut donc être attentif à la bonne transmission d'informations entre collaborateurs de l'entreprise.¹²⁴

De ce point de vue-là, nous n'avons pas vraiment reçu de "plaintes" des télétravailleurs interrogés. Certains soulignent toutefois la difficulté de pouvoir joindre quelqu'un qui travaille chez lui dès lors qu'ils n'ont pas toujours les numéros privés de chacun (10, 15). De plus, l'interviewée n°5 dira que l'échange d'informations en télétravail est moins efficace dès lors qu'il faut passer par l'écrit. Cette télétravailleuse travaillant dans le secteur du recrutement, elle explique avoir

¹²² O.I.T., *ibid.*, p. 6.

¹²³ Lorsque nous avons posé la question aux télétravailleurs interviewés, ceux-ci avaient plutôt tendance à répondre par la négative. Cependant, au fil des interviews, nous avons constaté des éléments ci et là indiquant cette diminution de contacts avec l'entourage professionnel.

¹²⁴ U. KONRADT, R. SCHMOOK, A. WILM et G. HERTEL, *op. cit.*, p. 333.

éprouvé des difficultés à travailler à distance en raison du manque de contact direct avec les collègues : cela prend plus de temps de savoir qui a appelé qui, parfois le message n'est pas lu directement ou bien le temps de rédiger le mail, la personne que l'on veut recruter n'est plus disponible, etc. Elle me raconte également qu'il y a eu parfois des problèmes de communication en raison d'une mauvaise interprétation d'un message écrit dans le « chat ». C'est aussi le ressenti du télétravailleur n°13 qui nous dit que parfois, les informations sont moins bien passées, « parfois on a des communications qui sont partagées et on se demande si les personnes étaient dans le meeting ».

L'interviewée n°11 ne soulèvera pas ce point comme un aspect négatif du télétravail mais précisera qu'il est plus facile de parler avec la personne concernée quand on est au bureau. En distanciel, elle n'envoie pas forcément de message : « Je pense que ça dépend de la personne. Il y en a qui, toutes les deux minutes, vont envoyer, soit un petit message dans le "chat" ou alors appeler directement, il y en a qui ne donnent pas signe de vie jusqu'au prochain meeting ».

3.3. Atténuation du sentiment d'appartenance

Enfin, au passage en télétravail régulier s'associe un amoindrissement du sentiment d'appartenance à l'entreprise¹²⁵ : le télétravailleur s'identifie plus difficilement aux valeurs et aux normes de l'entreprise. Le manque d'interactions sociales et le sentiment d'isolement « *peut conduire à un accès limité au soutien social qui est crucial pour accroître l'engagement des employés*¹²⁶ ».

Cette atténuation du sentiment d'appartenance est particulièrement constatée chez les jeunes télétravailleurs interrogés. Ceci dit, cela n'est pas lié à leur jeune âge mais plutôt à leur peu d'ancienneté dans l'entreprise. Pour ceux qui débutaient dans l'entreprise au moment de la prise des mesures gouvernementales pour lutter contre la propagation du coronavirus, le télétravail a clairement eu un impact sur la qualité et le ressenti de leur travail. Commencer un nouveau job à 100% en télétravail rend le sentiment d'appartenance plus ténu car le travailleur est moins accroché au but de l'entreprise. Devant être formé à distance et communiquer seulement aux moyens des TIC, il est difficile non seulement de faire connaissance avec ses collègues mais aussi et surtout de créer un lien plus personnel et non pas juste professionnel (3, 11, 16, 17).

¹²⁵ M. DUMAS et C. RUILLER, *op. cit.*, p. 9 ; E. VAYRE, *op. cit.*, p. 12 ; E. VAYRE et C. DELFOSSE, *op. cit.*, p. 26 ; M. AJZEN, *op. cit.*, p. 43

¹²⁶ Traduit de M. CHARALAMPOUS et al., « Systematically reviewing remote e-workers' well-being at work : a multidimensional approach », *European Journal of work and organizational psychology*, 2018, p. 3.

L'interviewée n°3 souligne par ailleurs que tu peux beaucoup plus facilement te sentir seul face aux difficultés.

Si pour l'interviewé n°13, l'entreprise faisait en sorte que quand des travailleurs débutent à un endroit, ils aient tous une semaine ensemble, des contacts réguliers et mangent ensemble une fois par mois, cela ne fut plus possible avec le passage au télétravail à temps plein et pour lui, qui travaillait déjà au sein de l'entreprise depuis six mois, les relations avec les collègues n'étaient pas suffisamment bien établies pour continuer à le faire en temps de COVID.

Les interviewés n°8, 9 et 15 n'ont pas été impacté dans leur sentiment d'appartenance à l'entreprise avec la crise sanitaire mais expriment de la compassion pour les jeunes qui débutent et pour les nouveaux travailleurs au sein d'une entreprise, « quand tu arrives dans une entreprise, le B-A-BA, c'est de rencontrer les gens, de voir un peu l'ambiance de l'entreprise » (Interviewée n°9).

Une télétravailleuse nous communique par ailleurs qu'en raison de l'absence de relations humaines, il lui serait plus facile de changer de travail à court terme. (Interviewée n°6)

De plus, les télétravailleurs n°10 et 13 nous expliquent qu'il y a eu beaucoup de départs dans leur entreprise depuis la crise du coronavirus. S'ils ne sont pas certains que ce soit à 100% lié au télétravail, ils expliquent que cela les a en tout cas moins affectés dès lors que, travaillant à distance, ils n'avaient pas eu l'occasion de rencontrer au préalable les personnes ayant (dû) quitté(r) l'entreprise.

Parallèlement, le travailleur n°16 nous explique que le télétravail a permis de recruter de meilleurs candidats, situés à l'étranger et effectuant dès lors leurs prestations à 100% à distance. Si l'entreprise y voit un gain au niveau de la qualité des candidats recrutés, la déspecialisation atténuée également le sentiment d'appartenance et le lien avec ces collègues.

Nuançons toutefois ces propos par ceux de l'interviewé n°12 qui nous explique que le télétravail lui apporte un meilleur équilibre dans sa vie et que donc au contraire, s'il est plus heureux, il aura moins envie de bouger et que le télétravail penchera donc de façon positive dans la balance pour rester plus longtemps au sein de la même entreprise.

3.3.1. Manque de soutien et possibilités de harcèlement accrues

Le distanciel facilite et aggrave les comportements d'attaque et les rapports de force. Il est en effet plus facile de démolir un interlocuteur à distance, le télétravailleur se trouvant dans une position plus vulnérable. Cela est dû à l'absence de lien social direct. Face à une situation de violence perçue, le télétravailleur bénéficiera plus difficilement du soutien de personnes tierces, que ce soit lors d'un entretien téléphonique, avec un client ou un collègue ou à la lecture d'un mail.¹²⁷ Même lors de réunions collectives, les télétravailleurs peuvent se sentir fragilisés, ne pouvant « *pas trouver dans le regard d'un ami la complicité silencieuse qui leur permet d'intervenir, ou même de se défendre s'ils sont accusés* »¹²⁸. De plus, ce soutien devra généralement être recherché via les TICs, avec les difficultés supplémentaires que cela peut représenter.¹²⁹

La télétravailleuse n°3 est la seule à en avoir fait état. Elle explique que c'est le contact avec le client qui a été modifié avec le passage en télétravail. Au téléphone, les clients peuvent plus vite s'énervier, « et je peux comprendre, ils doivent parfois attendre des minutes, des heures. En plus, les clients étaient des entreprises touchées par le COVID, donc énervés, stressés ». Mais comme elle ne disposait pas toujours d'une bonne connexion, il arrivait que la communication se coupe et donc, que les clients râlent. Et comme expliqué au 1.2.3., en télétravail, il lui était difficile d'en parler rapidement à ses collègues pour détendre l'atmosphère ensuite. Cela a eu un impact négatif sur sa santé mentale et sur sa relation avec son compagnon.

Section 4. Risques psychosociaux au travail

Ce survol de la littérature, combiné à une enquête de terrain, nous a permis de constater que le télétravail comportait certains risques pour le bien-être des télétravailleurs. Ces risques trouvent leur origine dans le contenu du travail (compétences requises, charge mentale), l'organisation du travail (relation d'autorité, degré de collaboration, communication), les conditions du travail (télétravail, fréquence, horaires), les conditions de vie au travail (pièce de travail, équipement) et les relations interpersonnelles au travail¹³⁰. La probabilité « *qu'un ou plusieurs travailleur(s)*

¹²⁷ Wolters Kluwers, « Les dossiers de harcèlement diminuent-ils grâce au télétravail », 2021, <https://www.wolterskluwer.com/fr-be/expert-insights/is-the-number-of-harassment-cases-decreasing-thanks-to-telework> ; I.N.R.S., *op. cit.*, p. 10 ; S. TISSERON, *op. cit.*, p. 38 ; Les Echos Start, « Les micro-agressions sont devenues le quotidien des télétravailleurs », 2021, <https://start.lesechos.fr/travailler-mieux/vie-entreprise/les-micro-agressions-sont-devenues-le-quotidien-des-teletravailleurs-1285232>.

¹²⁸ S. TISSERON, *ibid.*, p. 38.

¹²⁹ *Ibid.*, pp. 38-39 ; I.N.R.S., *op. cit.*, p. 10.

¹³⁰ SPF Emploi, Travail et Concertation sociale, « Risques psychosociaux au travail », <https://emploi.belgique.be/fr/themes/bien-etre-au-travail/risques-psychosociaux-au-travail> ; Association bruxelloise

subisse(nt) un dommage psychique qui peut également s'accompagner d'un dommage physique¹³¹ », suite à l'exposition à une ou plusieurs de ces composantes, celles-ci étant liées les unes aux autres et s'influençant entre elles, correspond à ce qu'on appelle les « risques psychosociaux »¹³².

Titre II. La législation en matière de bien-être

Afin de prévenir les dommages pouvant découler de ces risques psychosociaux, travailleurs comme employeurs sont soumis à une série d'obligations. Celles-ci sont contenues dans la législation relative au bien-être au travail dont nous abordons dans ce second titre une série de dispositions. Nous nous interrogerons également dans un deuxième temps sur l'adéquation de ce cadre juridique existant lorsqu'il s'agit de le transposer au télétravail.

Chapitre 1. Le cadre juridique de base

Employeur comme travailleur ont des obligations en matière de bien-être. Le siège de la matière se trouve à la loi du 4 août 1996¹³³. Cette loi définit le bien-être comme étant « *l'ensemble des facteurs concernant les conditions dans lesquelles le travail est effectué*¹³⁴ ». Elle précise également que les mesures adoptées dans un objectif de bien-être ont trait à la sécurité, à la santé, aux risques psychosociaux, à l'ergonomie, à l'hygiène, à l'embellissement des lieux de travail et aux mesures prises par l'entreprise en matière d'environnement, en ce qui concerne leur influence sur les domaines précités¹³⁵.

Section 1. Les prémices : la LCT

En 1978 déjà, la LCT renseignait que l'employeur a l'obligation « *de veiller en bon père de famille à ce que le travail s'accomplisse dans des conditions convenables au point de vue de la sécurité et de la santé du travailleur et que les premiers secours soient assurés à celui-ci en cas d'accident.*¹³⁶ »

pour le bien-être au travail, « Fiche 6 - Les risques psychosociaux au travail », 2022, <https://abbet.be/Fiche-6-Les-aspects-psychosociaux>.

¹³¹ Article 32/1 de la loi du 4 août 1996 relative au bien-être des travailleurs lors de l'exécution de leur travail.

¹³² *Ibid.*

¹³³ Loi du 4 août 1996 relative au bien-être des travailleurs lors de l'exécution de leur travail.

¹³⁴ Article 3, §1, 1° de la loi précitée.

¹³⁵ Article 4 de la loi du 4 août 1996 précitée.

¹³⁶ Article 20,2° de la LCT.

Le travailleur, quant à lui, est tenu « *de s'abstenir de tout ce qui pourrait nuire, soit à sa propre sécurité, soit à celle de ses compagnons, de l'employeur ou de tiers*¹³⁷ ».

Ces dispositions ont toutefois perdu de leur importance, la loi du 4 août 1996 étant venue apporter un cadre plus clair et précis en matière de santé et de sécurité au travail.

Section 2. La loi du 4 août 1996

L'idée que des obligations s'imposent aux différentes parties à la relation de travail est traduite à l'article 4 de la loi du 4 août 1996. Si les notions de « travailleur » et d'« employeur » ne sont pas définies par la loi en tant que telles (cf. chapitre 2), les articles 2 et 48 mentionnent les personnes qu'il faut assimiler à ces notions. Nous renvoyons auxdits articles à cet effet.

2.1. Obligations du travailleur

Plus précisément, la loi nous dit en son article 6 qu'il « *incombe à chaque travailleur de prendre soin, selon ses possibilités, de sa sécurité et de sa santé ainsi que de celles des autres personnes concernées du fait de ses actes ou des omissions au travail, conformément à sa formation et aux instructions de son employeur* ». On voit donc, à la différence de la loi de 78, apparaître la notion de santé.

Si les travailleurs n'ont pas de pouvoir décisionnel réel sur la politique de bien-être¹³⁸, ils doivent néanmoins coopérer avec l'employeur et le service interne de prévention et de protection au travail et participer positivement à la politique de prévention mise en œuvre dans le cadre de la protection des travailleurs contre la violence et le harcèlement moral ou sexuel au travail¹³⁹. Ces obligations conservent leur pertinence en temps de pandémie¹⁴⁰.

2.2. Obligations de l'employeur

L'employeur joue un rôle central en matière de bien-être au travail. Outre une obligation générale de moyen énoncée à l'article 5 de la loi du 4 août 1996 stipulant que « *l'employeur prend les*

¹³⁷ Article 17,4° de la LCT.

¹³⁸ A nuancer toutefois : article 53 de la loi du 4 août 1996 précitée : dans les entreprises où il n'existe ni un comité ni une délégation syndicale, les travailleurs mêmes participent directement au traitement des questions relatives au bien-être des travailleurs lors de l'exécution de leur travail.

¹³⁹ Art. 6, 4° à 7° de la loi du 4 août 1996 précitée.

¹⁴⁰ K. REYNIERS, *op. cit.*, p. 33.

mesures nécessaires afin de promouvoir le bien-être des travailleurs lors de l'exécution de leur travail », il est au cœur de la responsabilité en la matière. Le Code du bien-être au travail est ensuite venu compléter la loi en 2017¹⁴¹.

Sur la base de ces deux textes légaux, trois types d'obligation desquelles l'employeur ne peut se dédouaner¹⁴² peuvent être distinguées : une obligation de prévention, une obligation d'information et une obligation de promotion. L'employeur doit prendre des mesures :

- a priori sur la base de l'analyse des risques et
- a posteriori, à la demande d'intervention d'un travailleur lorsqu'un danger est détecté au niveau d'une situation de travail spécifique, ce après avoir évalué les mesures de prévention déjà en place dans l'entreprise¹⁴³.

C'est par ailleurs à l'employeur que revient le choix des personnes avec qui il souhaite collaborer en vue d'instaurer une politique de bien-être¹⁴⁴. A cet égard, bien que mettant en exergue dans le présent titre les responsabilités appartenant à l'employeur, il nous faut toutefois rappeler qu'il n'est pas le seul à agir au niveau de la mise en œuvre de la politique de bien-être au sein de l'entreprise¹⁴⁵.

Outre l'employeur, le travailleur peut en effet trouver appui auprès des acteurs suivants : les membres de la ligne hiérarchique, la personne de confiance, le conseiller en prévention aspects psychosociaux, le conseiller en prévention-médecin du travail, le conseiller en prévention du service interne pour la prévention et la protection au travail, ainsi que le comité de prévention et de protection des travailleurs, lorsque ceux-ci sont institués dans l'entreprise.

2.2.1. Une obligation d'information

L'employeur a l'obligation d'informer le travailleur sur les risques inhérents à son travail¹⁴⁶. Il informe également ses travailleurs sur les mesures visant à prévenir ou limiter ces dangers, ainsi que sur les différentes procédures et outils à la disposition du travailleur¹⁴⁷. Cette obligation d'information prend cours au moment de l'entrée en service et se manifeste à chaque fois que cela

¹⁴¹ Le Code du bien-être au travail est entré en vigueur le 12 juin 2017 avec une période transitoire de 2 ans toutefois. Durant cette période transitoire, il y a donc lieu de se référer à la série d'arrêtés royaux abrogés transposant en droit belge les directives européennes sur la santé et la sécurité des travailleurs et intégrant le R.G.P.T.

¹⁴² Article I.2-13 du Code du bien-être au travail.

¹⁴³ Article 5 de la loi du 4 août 1996 précitée.

¹⁴⁴ Article 5, §2 de la loi du 4 août 1996 précitée.

¹⁴⁵ Article I.1-4° du Code du bien-être au travail.

¹⁴⁶ Article I.2-16 du Code du bien-être au travail.

¹⁴⁷ Articles I.2-16 et I.2-17 du Code du bien-être au travail.

s'avère nécessaire à la protection du bien-être¹⁴⁸.

Cette obligation d'information doit se réaliser par un biais facilement accessible au travailleur¹⁴⁹. Certaines informations doivent par ailleurs obligatoirement figurer dans le règlement de travail, telles que les coordonnées du conseiller en prévention aspects psychosociaux ou du service externe de prévention pour lequel il travaille ainsi que les coordonnées des éventuelles personnes de confiance¹⁵⁰.

L'obligation d'information pour l'employeur passe également par la formation de la ligne hiérarchique¹⁵¹ et de ses travailleurs. L'article I.2-21 du Code du bien-être au travail dispose : *« l'employeur veille à ce que chaque travailleur reçoive une formation à la fois suffisante et adéquate en rapport avec le bien-être des travailleurs lors de l'exécution de leur travail, formation spécifiquement axée sur son poste de travail ou sa fonction. »* Dispensée sur le temps de travail, l'article précise que cette formation est donnée à l'occasion de son engagement ou d'un changement de situation, professionnelle ou lié à l'introduction d'un nouvel équipement de travail ou d'une nouvelle technologie¹⁵². Il nous semble donc que, de la même manière, une formation devrait (ou plutôt aurait dû) être mise en place lors du passage en télétravail obligatoire.

2.2.2. Une obligation de prévention

L'employeur doit non seulement informer sur ces risques, mais il doit également prendre des mesures de prévention à leur égard¹⁵³. Afin de satisfaire à cette obligation, l'employeur peut agir à trois niveaux¹⁵⁴ :

- A un niveau primaire, consistant à éliminer le danger ;
- A un niveau secondaire, consistant à limiter le risque dès lors qu'on ne peut éliminer le danger ;
- A un niveau tertiaire, consistant à prendre des mesures afin de limiter le dommage, faute d'intervention possible aux niveaux primaire ou secondaire.

¹⁴⁸ Article 5, §1, j) et k) et article 32/2 de la loi du 4 août 1996 précitée.

¹⁴⁹ Articles I.2-16 et I.2-17 du Code du bien-être au travail.

¹⁵⁰ Art. 32 noniesdecies de la loi du 4 août 1996 précitée.

¹⁵¹ Article I.2-17 du Code du bien-être au travail.

¹⁵² Article I.2-21 du Code du bien-être au travail.

¹⁵³ Article 5 de la loi du 4 août 1996 précitée ; article I.2-7 du Code du bien-être au travail.

¹⁵⁴ Article I.2-7 du Code du bien-être au travail ; SPF SÉCURITÉ SOCIALE, « Les 5 étapes d'une politique de prévention », <https://www.jemesensbienautravail.be/fr>.

2.2.3. Une obligation de promotion

L'obligation de prévention est liée à une obligation de promotion du bien-être au travail¹⁵⁵. Cela se traduit par différentes étapes :

- a) Sur la base d'une analyse des risques,
- b) l'employeur doit établir une politique qui contient les objectifs en matière de bien-être, sécurité et santé au travail. Ceci s'intègre dans un système dynamique de gestion des risques.

L'employeur doit ensuite rédiger différents plans d'action :

- c) un plan global de prévention et
- d) un plan d'action annuel.
- e) Enfin, il y a lieu d'évaluer la politique de bien-être afin de voir si les objectifs sont atteints.

La première étape consiste en une analyse des risques. Il s'agit d'une obligation légale. L'analyse de risques vise à identifier les dangers éventuels auxquels les travailleurs pourraient être confrontés lors de l'exécution de leur travail, en matière de bien-être, de sécurité et de santé au travail¹⁵⁶. En matière de télétravail, nous renvoyons à ce qui a été développé au titre I concernant les avantages et inconvénient de ce mode de travail.

Ce diagnostic permettra à l'employeur d'avoir une vision plus claire des problèmes qui se posent et d'adopter en conséquence des mesures de prévention adéquates.

« Les mesures de prévention ont notamment trait à :

2° l'aménagement du lieu de travail;

3° la conception et l'adaptation du poste de travail;

8° la surveillance de la santé des travailleurs, en ce compris les examens médicaux;

9° la protection contre les risques psychosociaux au travail;

10° la compétence, la formation et l'information de tous les travailleurs, en ce compris les instructions adéquates¹⁵⁷ »

Conformément à l'article I.2-2, pour mettre en œuvre sa politique de prévention des risques et la

¹⁵⁵ Article 5, §2 de la loi du 4 août 1996 précitée.

¹⁵⁶ Articles I.2-5 à I.2-7 du Code du bien-être au travail.

¹⁵⁷ Article I.2-7 du Code du bien-être au travail.

politique de bien-être des travailleurs lors de l'exécution de leur travail, l'employeur doit élaborer un système dynamique de gestion des risques¹⁵⁸. Ce système se rapporte aux principes généraux de prévention visés à l'article 5, § 1er, alinéa 2 de la loi et porte sur les 7 domaines couverts par le bien-être au travail¹⁵⁹.

L'employeur doit planifier les activités de prévention à développer et à appliquer, en tenant compte de la taille de l'entreprise et de la nature des risques liés aux activités de l'entreprise¹⁶⁰. Il y a deux types de plans d'action : le plan global de prévention¹⁶¹ qui a lieu tous les cinq ans et le plan annuel¹⁶², basé sur le premier, qui vise à promouvoir le bien-être au travail pour l'exercice de l'année qui suit. Ces plans sont rédigés en concertation avec les membres de la ligne hiérarchique et les services de prévention et de protection au travail¹⁶³.

Ces plans sont adaptés au fur et à mesure et font l'objet d'une évaluation régulière par leurs rédacteurs¹⁶⁴. Il s'agit d'une étape primordiale du processus.

2.2.4. Obligations spécifiques en matière de risques psychosociaux

Notons que le chapitre Vbis de la loi bien-être et le titre 3 du Livre Ier du Code du bien-être au travail se penchent davantage sur la prévention des risques psychosociaux au travail.

Tout comme cela découle de son obligation générale, l'employeur doit identifier les situations qui peuvent mener à des risques psychosociaux au travail, en évaluer les risques et prendre les mesures de prévention nécessaires¹⁶⁵. Il en informe les personnes concernées en interne et leur dispense la formation nécessaire¹⁶⁶. Plus spécifiquement, l'employeur met en place des procédures telles une intervention psychosociale formelle ou informelle à la portée du travailleur qui s'estime victime d'un dommage au sens de l'article 32/1 de la loi¹⁶⁷. Il a également l'obligation de désigner un conseiller en prévention spécialisé dans les aspects psychosociaux du travail¹⁶⁸.

¹⁵⁸ Articles I.2-2. à I.2-5 du Code du bien-être au travail.

¹⁵⁹ Article I.2-2 du Code du bien-être au travail.

¹⁶⁰ Article I.2-8 du Code du bien-être au travail.

¹⁶¹ *Ibid.*

¹⁶² Article I.2-9 du Code du bien-être au travail.

¹⁶³ Articles I.2-8. et I.2-9 du Code du bien-être au travail.

¹⁶⁴ *Ibid.*, article I.2-12 du Code du bien-être au travail.

¹⁶⁵ Article 32/2 de la loi du 4 août 1996 précitée ; Chapitre Ier du titre 3 du Livre Ier du Code du bien-être au travail.

¹⁶⁶ Article I.3-52 du Code du bien-être au travail.

¹⁶⁷ Article 32/2, §2 de la loi du 4 août 1996 précitée.

¹⁶⁸ Article 32 sexies de la loi du 4 août 1996 précitée.

2.2.5. Résultats de notre enquête

Nous avons interrogé les télétravailleurs sur la politique de bien-être dans leur entreprise, afin de déterminer si les employés sont suffisamment informés à ce sujet. Dix travailleurs sur les dix-sept interrogés nous ont répondu par l'affirmative. Précisons cependant que l'interviewée n°5 sait qu'elle existe mais n'irait pas jusqu'à dire qu'elle en connaît le contenu. Le télétravailleur n°8, lui, dit être au courant mais uniquement car il fait partie du Conseil d'entreprise et du Comité pour la prévention et la protection au travail. En revanche, il estime que ce n'est pas le cas de l'employé lambda.

Les autres télétravailleurs ne semblent pas être informés de cette politique de bien-être au sein de l'entreprise. La télétravailleuse n°2 soulève en outre une insécurité juridique ayant un impact sur son bien-être, à savoir que le lieu de travail était incertain de semaine en semaine, dans le contexte de la crise COVID-19.

Au courant ou non de la politique de bien-être existant dans l'entreprise, des mesures semblent néanmoins avoir été prises pour le promouvoir, ce particulièrement avec le passage en télétravail recommandé ou rendu obligatoire. Les télétravailleurs interrogés citent notamment :

- Des formations sur comment télétravailler, organiser sa journée de travail, comment utiliser les outils (3, 9) ;
- Des ateliers pour réduire le stress, des cours de méditation ou de yoga, des challenges sportifs (3, 9, 10, 16) ;
- Des activités de détente pour se rencontrer (3, 14, 16) ;
- Des colis de soutien (fruits) (1, 3) ;
- La mise en place d'un soutien psychologique (3, 5, 7) ;
- Des demandes de feedbacks, des discussions avec les travailleurs (5, 10, 11, 13) ;
- Des mails contenant des conseils et rappelant notamment de prendre l'air, de réduire la durée des meetings pour faire des pauses, d'appeler à l'aide quand ça ne va pas (6, 11, 13).

Quatre télétravailleurs (3, 6, 13, 15) ont toutefois exprimé des doutes quant à la mise en œuvre effective de ces mesures et deux d'entre eux ont souligné une différence entre la théorie et la pratique, en expliquant que l'employeur a beau promouvoir certaines choses, ce n'est pas pour autant que le télétravailleur sait les mettre en place et que s'il prenait le temps de faire ces formations ou ces pauses pour prendre l'air, cela empièterait sur son travail et ce serait ensuite de sa faute s'il ne termine pas son travail à temps.

De manière générale toutefois, seulement quatre interviewés estiment que les mesures mises en place dans leur société au regard du bien-être sont insuffisantes¹⁶⁹.

2.2.6. Sanctions en cas de non-respect de ses obligations par l'employeur

Le Code pénal social, entré en vigueur le 1er juillet 2011, contient diverses dispositions sanctionnant des violations de la réglementation relative au bien-être. Les sanctions varient en fonction de la gravité de l'infraction. Cela peut aller d'une amende administrative (notamment pour absence d'inscription des résultats de l'analyse des risques dans le plan global de prévention) à des poursuites correctionnelles (notamment lorsque l'infraction a entraîné des dommages à la santé du travailleur ou un accident du travail)¹⁷⁰.

En matière de bien-être, nous renvoyons plus particulièrement aux articles 119 à 122/5 relatifs à la prévention des risques psychosociaux au travail, à l'article 127 concernant le non-respect des obligations de la loi du 4 août 1996 et du code du bien-être au travail, ainsi qu'aux articles 128, 190 §2 et 191 §2 relatifs à la création et au fonctionnement du service interne pour la prévention et la protection au travail, d'une part et du comité pour la prévention et la protection au travail, d'autre part.

Il est par ailleurs toujours possible à toute personne justifiant d'un intérêt d'intenter une procédure devant les juridictions compétentes et d'obtenir le cas échéant des dommages et intérêts pour non-respect de dispositions existantes en matière de bien-être¹⁷¹.

Chapitre 2. Les dispositions légales de bien-être existantes en matière de télétravail

Section 1. La loi du 4 août 1996 et le Code du bien-être au travail

La réglementation sur le bien-être concerne les travailleurs et les employeurs¹⁷². Si les notions de « travailleur » et d'« employeur » ne sont pas définies en tant que telles par la loi, nous pouvons néanmoins nous référer aux travaux préparatoires selon lesquels « *Un employeur est la partie au contrat de travail au service de laquelle l'autre partie, le travailleur, s'engage pendant une*

¹⁶⁹ L'interviewé n°12 ne s'est pas positionné.

¹⁷⁰ Code pénal social ; Securex, « Risques psychosociaux au travail – Les sanctions ont été fixées », 2016, https://www.securex.eu/lex-go.nsf/vwNewsWGsoc_fr/A744B26C42DB77FEC1257FB1002F73DA?OpenDocument.

¹⁷¹ Article 1382 du Code civil ; article 32decies de la loi 4 août 1996 précitée ; voy. aussi la jurisprudence sur ce sujet sur <https://www.terralaboris.be/spip.php?rubrique3409>.

¹⁷² Article 2, §1 de la loi du 4 août 1996 précitée.

*période déterminée à effectuer un travail sous l'autorité de cet employeur et contre rémunération.*¹⁷³ ». Ces notions devraient par ailleurs en principe être interprétées de la même manière dans le Code du bien-être au travail¹⁷⁴. Dès lors, le télétravailleur étant dans une relation de travail contractuelle, la législation en matière de bien-être devrait lui être applicable.

Par ailleurs, si la loi exclut expressément les domestiques et le personnel de maison de la quasi-totalité de son champ d'application, aucune exception similaire n'a été formulée pour le travail à domicile ou le télétravail¹⁷⁵. Au contraire, l'alinéa 3 du premier paragraphe de l'article 4 nous dit que « *le Roi peut fixer des mesures spécifiques afin de tenir compte de la situation spécifique notamment des travailleurs à domicile* »¹⁷⁶.

Enfin, le lieu de travail étant compris de manière large, la réglementation relative au bien-être lors de l'exécution du travail ne s'oppose pas à faire entrer le télétravail dans son champ¹⁷⁷. Notons toutefois que certains pans de la réglementation ne s'appliquent d'emblée pas aux télétravailleurs, tels certains titres du livre III du Code du bien-être au travail relatifs aux lieux de travail, notamment.

Existe-t-il, outre la législation mentionnée ci-dessus, des dispositions particulières en matière de bien-être pour les télétravailleurs ?

Section 2. La C.C.T. n°85

La C.C.T. n°85 relative au télétravail structurel et pour rappel adoptée le 9 novembre 2005, contient un chapitre X intitulé « santé et sécurité », mais qui ne comprend qu'un seul article. Si la C.C.T. ne se réfère qu'aux domaines de la santé et de la sécurité, rien ne nous indique cependant qu'il ne faudrait pas prendre en compte les autres aspects du bien-être au travail, tels les aspects psychosociaux ou l'ergonomie¹⁷⁸.

Outre cet article, d'autres dispositions de la C.C.T. n°85 peuvent s'avérer pertinentes concernant le bien-être au travail, notamment l'article 8, paragraphe 3 qui stipule que l'employeur doit

¹⁷³ Projet de loi concernant le bien-être des travailleurs lors de l'exécution de leur travail, Exposé des motifs, *Doc. Parl.*, Chambre, 1995, n° 71/1, 4.

¹⁷⁴ K. REYNIERS, *op. cit.*, p. 109.

¹⁷⁵ Article 2, §4 de la loi du 4 août 1996 précitée.

¹⁷⁶ Article 4, §1, al. 3 de la loi du 4 août 1996 précitée.

¹⁷⁷ Article 3, §1, 15° de la loi du 4 août 1996 précitée.

¹⁷⁸ K. REYNIERS, *op. cit.*, p. 103.

s'assurer que « *des mesures sont prises pour prévenir l'isolement du télétravailleur par rapport aux autres travailleurs de l'entreprise*¹⁷⁹ » ou les dispositions relatives à la durée du temps de travail. En effet, comme nous l'avons déjà souligné, si le télétravail structurel peut être qualifié de travail à domicile, ceci signifie que les dispositions de la LCT concernant le temps de travail et le temps de repos ne sont pas d'application¹⁸⁰.

Section 3. La loi relative au télétravail occasionnel

En ce qui concerne la législation sur le télétravail occasionnel, la loi du 5 mars 2017 concernant le travail faisable et maniable ne contient pas de dispositions expresses en matière de bien-être au travail.

De façon similaire à la C.C.T. n°85, l'article 25 de la loi de 2017 nous dit que « §1. *Le télétravailleur occasionnel bénéficie des mêmes droits en matière de conditions de travail et est soumis à une charge de travail et à des normes de prestation équivalentes à celles des travailleurs comparables occupés dans les locaux de l'employeur.*

§ 2. *Le télétravailleur occasionnel gère l'organisation de son travail dans le cadre de la durée du travail applicable dans l'entreprise.*¹⁸¹ ». Quant à l'application de la réglementation relative au temps de travail aux télétravailleurs occasionnels, nous renvoyons à ce qui a été dit précédemment concernant la qualification de ces télétravailleurs de travailleurs à domicile.

Tant la C.C.T. n°85 que la loi de 2017 précisent que l'employeur et son salarié doivent conclure des accords, notamment en matière d'accessibilité du télétravailleur¹⁸².

Section 4. La C.C.T. n°149

Comme souligné par Valérie Flohimont et Marie-Aline Fauville, « *avec la situation que nous connaissons, à savoir que nous avons été catapultés du jour au lendemain dans un état de travail imprévu, il n'y a eu aucune prévention primaire de ces risques [les risques liés au télétravail]*.¹⁸³»

¹⁷⁹ Article 8, §3 de la C.C.T. n°85 précitée.

¹⁸⁰ Voyez toutefois notre développement en chapitre 1 de la partie 1 de ce mémoire.

¹⁸¹ Article 25 de la loi du 5 mars 2017 précitée.

¹⁸² Article 6, §2 de la C.C.T. n°85 précitée ; article 26, §3, 2° de la loi du 5 mars 2017 précitée.

¹⁸³ V. FLOHIMONT et M.-A. FAUVILLE, *op. cit.*, p. 2.

La C.C.T. n°149 relative au télétravail recommandé ou obligatoire en raison de la crise du coronavirus semble accorder davantage d'importance au bien-être des télétravailleurs. Rappelons cependant que cette C.C.T. n°149 a un caractère supplétif et qu'elle a cessé d'être en application ce 31 mars 2022.

La C.C.T. n°149 contient en son sein un chapitre IV intitulé « Politique de bien-être au travail liée spécifiquement au télétravail », auquel son article 5 renvoie. On peut y lire que ce chapitre « *constitue un bref résumé des dispositions légales existantes en matière de bien-être au travail, contient des éléments spécifiques et a pour objectif de servir d'aide et de ligne directrice pour les entreprises qui appliquent la présente convention.*¹⁸⁴ »

Le chapitre relatif au bien-être contient cinq articles. Les articles 12 et suivants mettent en avant l'obligation d'information de l'employeur : quant à la politique de bien-être mise en place au sein de l'entreprise, quant aux mesures de prévention prises, quant à la possibilité d'une intervention formelle ou informelle (et donc, les coordonnées des personnes compétentes) ainsi qu'à la possibilité d'une consultation spontanée du conseiller en prévention-médecin du travail. Nous constatons donc que ces aides sont rendues possibles même en temps de pandémie. La C.C.T. souligne toutefois que « *Les moyens appropriés [pour contacter les acteurs de la prévention] sont, par exemple, l'envoi de photos ou des vidéo-conférences.*¹⁸⁵ ». Le SPF emploi, travail et concertation sociale explique également qu'en ce qui concerne la consultation spontanée du conseiller en prévention-médecin du travail, celle-ci peut se faire à distance, par vidéo ou téléphone¹⁸⁶.

Les directives et mesures préventives sont établies sur la base d'une analyse des risques multidisciplinaire. La C.C.T. n°149 mentionne explicitement que cette analyse des risques prend en compte la dimension psychosociale et les aspects relatifs à la santé qui sont propres au télétravail¹⁸⁷.

Dans les acteurs de la prévention, l'article 13 mentionne le service externe de prévention. Il s'agit là d'une différence avec la C.C.T. n°85 qui ne parlait que du service de prévention interne¹⁸⁸. Ceci

¹⁸⁴ Article 5 de la C.C.T. n°149 précitée.

¹⁸⁵ Commentaire de l'article 14 de la C.C.T. n°149 précitée.

¹⁸⁶ SPF emploi, travail et concertation sociale, « Questions et réponses Coronavirus », 2022, <https://emploi.belgique.be/fr/faqs/questions-et-reponses-coronavirus>.

¹⁸⁷ Article 12, §2 de la C.C.T. n°149 précitée.

¹⁸⁸ Article 15 de la C.C.T. n°85 précitée.

dit, il est possible de faire appel à un service externe si le service interne ne peut remplir toutes les fonctions, ce qui est souvent le cas en pratique¹⁸⁹.

Enfin, l'article 15 met l'accent sur les mesures de prévention à prendre contre l'isolement. Il y est fait mention qu'une attention particulière doit être accordée aux télétravailleurs vulnérables. La C.C.T. définit ces télétravailleurs comme étant ceux « *qui, par exemple en raison de leur situation personnelle, familiale et/ou de logement, sont confrontés à des pressions supplémentaires lors du télétravail.*¹⁹⁰ ». Se pose la question de si l'employeur peut réellement connaître de la vulnérabilité de ses télétravailleurs, dès lors que ces aspects touchent à leur vie privée et qu'il s'agit précisément de soucis que les télétravailleurs ne veulent pas forcément partager avec leur employeur¹⁹¹. Or ce dernier n'aurait dans ce cas aucun moyen de s'en informer.

Outre les dispositions du chapitre IV de la C.C.T. n°149, nous nous penchons également sur l'article 11, §3 qui prévoit que des accords doivent intervenir entre l'employeur et le télétravailleur concernant éventuellement les modalités des horaires de travail, mais également concernant les modalités de contrôle ainsi que l'accessibilité **et la non-accessibilité** du télétravailleur. Les moyens pour joindre le télétravailleur peuvent être précisés. La C.C.T. souligne la prise en considération de la conciliation télétravail et vie privée, l'exécution du travail s'effectuant dans un lieu privé¹⁹².

Section 5. Le droit à la déconnexion

5.1. Etat de la loi

Cet article 11 §3 de la C.C.T. n°149 ouvre la voie à un droit à la déconnexion. La question de la déconnexion fait déjà l'objet d'une loi du 26 mars 2018 relative au renforcement de la croissance économique et de la cohésion sociale. Cette loi contient une section 2 et plus particulièrement un article 16 qui dispose que dans les entreprises de plus de 50 salariés, l'employeur doit se concerter avec le Comité pour la Prévention et la Protection au travail sur la déconnexion au travail et l'utilisation des moyens de communication digitaux, ce « *en vue d'assurer le respect des temps de repos, des vacances annuelles et des autres congés des travailleurs et de préserver l'équilibre*

¹⁸⁹ Service Public Fédéral Belge, « Prévention et protection au travail », 2022, https://www.belgium.be/fr/emploi/sante_et_bien-etre/prevention ; K. REYNIERS, *op. cit.*, p. 111.

¹⁹⁰ Commentaire de l'article 15 de la C.C.T. n°149 précitée.

¹⁹¹ K. REYNIERS, *op. cit.*, p. 106.

¹⁹² Article 11 de la C.C.T. n°149 précitée et son commentaire.

entre le travail et la vie privée¹⁹³ ».

En Belgique, il s'agit donc d'un droit de discuter de ces questions au sein du comité mais il n'y a pas encore **pour les salariés** de véritable droit à la déconnexion au sens strict du terme. D'une part, ce n'est qu'une faculté pour l'employeur de prendre des mesures a posteriori et d'autre part, si l'article de loi mentionne que l'employeur doit échanger avec le comité à ce sujet à des intervalles réguliers et à chaque fois que les représentants des travailleurs au sein du Comité le demandent, rien de plus n'est précisé quant à la fréquence de ces réunions.

Nous insistons sur le statut de salarié des travailleurs visés ici puisque depuis le 1^{er} février 2022, le droit à la déconnexion est inscrit pour tous les fonctionnaires fédéraux¹⁹⁴ à l'article 7bis de l'Arrêté Royal du 2 octobre 1937¹⁹⁵. On peut lire dans la circulaire n°702 de la Ministre de la Fonction Publique Petra de Sutter qui l'accompagne que « *Cette nouvelle disposition relative à la déconnexion est née de la conviction qu'une utilisation – croissante – d'outils digitaux en dehors des heures de travail par les membres du personnel peut être une source de stress importante. Dans la lutte contre le stress excessif au travail et le burn-out, et dans le cadre des nouvelles formes d'organisation du travail permettant un travail plus flexible, une bonne politique du personnel doit prévoir la conclusion d'accords clairs sur l'utilisation d'outils digitaux et la possibilité de déconnexion digitale.* »¹⁹⁶.

5.2. Perspectives d'avenir

5.2.1. Suivre la tendance

Par l'adoption de ce texte de loi, le législateur emboîte le pas à nos voisins français qui, depuis 2017 déjà, reconnaissent un droit au salarié de « se déconnecter » et donc de ne pas être joignable en dehors des heures de travail. En France, c'est donc bien pour les salariés du secteur privé que le législateur a prévu des dispositions relatives au droit à la déconnexion. Certaines collectivités mettent néanmoins des choses en place pour l'exercice de ce droit dans la fonction publique¹⁹⁷.

¹⁹³ Article 16 de la loi du 26 mars 2018 relative au renforcement de la croissance économique et de la cohésion sociale.

¹⁹⁴ Ce n'est pas l'objet de notre mémoire, mais nous nous interrogeons sur l'application de cet article aux fonctionnaires non-fédéraux. Ceci devrait faire dès lors l'objet d'une recherche approfondie.

¹⁹⁵ Article 7bis de l'Arrêté Royal du 2 octobre 1937 portant sur le statut des agents de l'Etat tel que modifié par l'arrêté royal du 2 décembre 2021.

¹⁹⁶ Circulaire n° 702 du 20 décembre 2021 portant explication sur le droit à la déconnexion et une feuille de route pour la concertation relative à la déconnexion pour le personnel des services de la fonction publique administrative fédérale telle que définie à l'article 1er de la loi du 22 juillet 1993 portant certaines mesures en matière de fonction publique.

¹⁹⁷ Loi française n°2016-1088 du 8 août 2016 relative au travail, à la modernisation du dialogue social et à la sécurisation des parcours professionnels.

La France n'est pas le seul pays à avoir légiféré sur le droit à la déconnexion, tant en Europe que sur d'autres continents¹⁹⁸.

5.2.2. Initiative européenne

Au niveau européen, le Parlement préconise une législation qui accorde aux travailleurs le droit de s'abstenir de s'engager dans des tâches professionnelles en dehors des heures de travail. A cet effet, les députés européens ont invité la Commission à proposer une loi permettant ce droit de se déconnecter des outils numériques professionnels, sans subir de répercussions négatives¹⁹⁹.

« Les États membres sont encouragés à prendre toutes les mesures nécessaires pour permettre aux travailleurs d'exercer ce droit, notamment au moyen de conventions collectives entre partenaires sociaux. Ils devraient veiller à ce que les travailleurs ne fassent pas l'objet de discriminations, de critiques, de licenciements ou d'autres mesures défavorables de la part des employeurs. »²⁰⁰

5.2.3. Un droit à la déconnexion aussi pour les salariés en Belgique ?

Dans son communiqué de presse du 23 juin 2021, la Ministre de la Fonction Publique Petra de Sutter insistait sur l'importance de pouvoir se déconnecter complètement de temps en temps et disait qu'elle espérait que *« cette mesure [la consécration d'un droit à la déconnexion] visant les fonctionnaires pourra également inspirer le secteur privé. »²⁰¹*

Ce point de vue ne semble toutefois pas partagé par tout le monde²⁰².

¹⁹⁸ Uni Global Union Cadres, « Légiférer sur le droit à la déconnexion », 2020, [https://www.ifj.org/fr/activites/campagnes-de-la-fij/renforcer-le-pouvoir-syndical-pour-un-environnement-de-teletravail-sain.html?tx_wbresources_list%5Bresource%5D=567&cHash=1b0a35c52c890709d5094b1c737735be#:~:text=Le%20droit%20%C3%A0%20la%20d%C3%A9connexion,%C3%A0%20ne%20pas%20y%20r%C3%A9pondre%20;ZDnet, « Right to disconnect: Another country bans out-of-hours calls and emails from the boss », 2022, <https://www.zdnet.com/article/right-to-disconnect-another-country-bans-out-of-hours-calls-from-bosses>.](https://www.ifj.org/fr/activites/campagnes-de-la-fij/renforcer-le-pouvoir-syndical-pour-un-environnement-de-teletravail-sain.html?tx_wbresources_list%5Bresource%5D=567&cHash=1b0a35c52c890709d5094b1c737735be#:~:text=Le%20droit%20%C3%A0%20la%20d%C3%A9connexion,%C3%A0%20ne%20pas%20y%20r%C3%A9pondre%20;ZDnet,«Right%20to%20disconnect:Another%20country%20bans%20out-of-hours%20calls%20and%20emails%20from%20the%20boss%20»,2022,https://www.zdnet.com/article/right-to-disconnect-another-country-bans-out-of-hours-calls-from-bosses.)

¹⁹⁹ Actualité Parlement européen – Communiqué de presse, « Le "droit à la déconnexion" devrait être un droit fondamental, selon les députés », 2021, <https://www.europarl.europa.eu/news/fr/press-room/20210114IPR95618/le-droit-a-la-deconnexion-devrait-etre-un-droit-fondamental-selon-les-deputes> ; Actualité Parlement européen, « Le parlement veut garantir le droit à la déconnexion », 2021, <https://www.europarl.europa.eu/news/fr/headlines/society/20210121STO96103/le-parlement-veut-garantir-le-droit-a-la-deconnexion>.

²⁰⁰ Actualité Parlement européen – Communiqué de presse, « Le "droit à la déconnexion" devrait être un droit fondamental, selon les députés », *Ibid.*

²⁰¹ SPF Chancellerie du Premier Ministre – Communiqué de presse, « La Ministre De Sutter garantit aux fonctionnaires un meilleur « droit à la déconnexion » après les heures de travail », 2021, <https://desutter.belgium.be/fr/la-ministre-de-sutter-garantit-aux-fonctionnaires-un-meilleur-%C2%AB-droit-%C3%A0-la-d%C3%A9connexion-%C2%BB-apr%C3%A8s-les.>

²⁰² Le Soir, « Un droit à la déconnexion ou presque », <https://www.lesoir.be/280261/article/2019-06-26/un-droit-la-deconnexion-ou-presque> ; RTBF, « Journée nationale du télétravail : faut-il un vrai droit à la déconnexion ? », 2020, <https://www.rtbf.be/article/journee-nationale-du-teletravail-faut-il-un-vrai-droit-a-la-deconnexion->

Nous avons eu l'occasion d'échanger sur le sujet avec nos interviewés. Leurs avis semblent également mitigés. Relativement à ce droit à la déconnexion, nous leur avons posé deux sous-questions :

- 1) faut-il prendre des mesures pour permettre au télétravailleur de ne pas être joignable en dehors des heures de travail et
- 2) faut-il permettre une déconnexion totale en empêchant le télétravailleur de travailler en dehors des heures de travail ?

De manière générale, les employés optent plutôt pour un droit à la déconnexion leur permettant de ne pas être joignable en dehors des heures de travail mais estiment qu'en termes de « travail pur et dur », c'est au travailleur lui-même de savoir gérer son temps et un système leur interdisant de travailler et de se connecter en dehors des heures prescrites ne serait pas le bienvenu.

Une première chose qui nous a marqués lors de nos interviews est l'interrogation du télétravailleur n°17 quant à la justification d'une différence entre le secteur public et le secteur privé. Si des différences de régime existent entre les deux secteurs, il est vrai qu'au niveau de la déconnexion et en tout cas de l'accessibilité du télétravailleur, nous pourrions avoir du mal à comprendre en quoi cela serait justifié, dès lors qu'il s'agit du bien-être des travailleurs et que tous devraient y avoir droit.

Ensuite, la télétravailleuse n°2 explique que même si son employeur accepte une réponse négative en termes de disponibilité, il est courant qu'on l'appelle en dehors de ses heures de travail et notamment lorsqu'elle est en congé. C'est pourquoi elle préconise un véritable droit à la déconnexion. De même, les télétravailleuses n°3 et 5 saluent l'initiative de leur entreprise d'avoir mis en place un système de permanence téléphonique, leur permettant de ne plus être appelées par un client en dehors des heures normales de travail. Le télétravailleur n°8, syndicaliste, nous dit également se battre pour l'obtention d'un tel droit.

[10590637?id=10590637](https://www.rtl.be/info/belgique/societe/droit-a-la-deconnexion-le-secteur-prive-va-t-il-emboiter-le-pas-nous-n-avons-pas-besoin-de-ce-genre-de-reglementation--1348320.aspx) ; RTL « Droit à la déconnexion: le secteur privé va-t-il emboîter le pas? "Nous n'avons pas besoin de ce genre de réglementation" », 2022, <https://www.rtl.be/info/belgique/societe/droit-a-la-deconnexion-le-secteur-prive-va-t-il-emboiter-le-pas-nous-n-avons-pas-besoin-de-ce-genre-de-reglementation--1348320.aspx> ; EuroNews, « Le droit à la déconnexion pourrait-il devenir la norme en Europe? », 2022, <https://fr.euronews.com/my-europe/2022/02/01/le-droit-a-la-deconnexion-pourrait-il-devenir-la-norme-en-europe> ; RTBF, « Droit à la déconnexion : "permettre une certaine latitude" pour garantir l'autonomie des travailleurs », 2022, <https://www.rtb.be/article/droit-a-la-deconnexion-permettre-une-certaine-latitude-pour-garantir-l-autonomie-des-travailleurs-10909002?id=10909002>.

Sur les dix-sept interrogés, huit auraient envie de dire que c'est au télétravailleur de s'autogérer et de refuser un contact avec son employeur ou ses collaborateurs en dehors des heures de travail. Toutefois, ils reconnaissent que ce n'est pas toujours facile de le faire et seraient donc aussi plutôt pour la reconnaissance d'un droit à la déconnexion. Cela doit être mis en balance avec les témoignages suivants : la télétravailleuse n°6 trouve qu'il est difficile de dire qu'on ne peut pas la déranger alors qu'elle est de toute façon connectée. Elle prônerait alors plutôt un droit à la déconnexion lorsque le travailleur est en congé mais pas nécessairement en dehors des heures de travail, les jours « normaux ». Les télétravailleurs n°3 et 10 estiment que « cela fait aussi partie du package », il est normal d'être joignable dans un boulot à responsabilité et de faire plus que le nombre d'heures indiquées dans ton contrat de travail.

Par ailleurs, le télétravailleur n°13 explique qu'« en termes de messages, on n'est jamais obligé de répondre aux messages après les heures de télétravail, mais parfois, j'en reçois et souvent, ça ne me prend pas beaucoup de temps, j'y réponds. (...) C'est [le droit à la déconnexion] sympa dans l'idée (...) mais je sais qu'hier, j'avais un gros gros souci et qu'un collègue m'a envoyé pendant ses vacances un message à 23h, ce qui n'était pas cool pour lui pendant ses vacances mais il m'a sauvé ma journée d'aujourd'hui, (...) pour quelque chose qui lui a pris 10 minutes à faire, au final. »

Ce télétravailleur pense donc que cela peut être une bonne chose pour les gens qui n'osent pas dire non mais s'interroge sur la possibilité alors pour lui de donner son accord pour recevoir des messages en dehors des heures de travail. La télétravailleuse n°9 partage cet avis que cette question doit être laissée à l'appréciation des gens. Elle nous confie que lorsqu'elle part en vacances, elle décide d'emblée de (ne pas) répondre à certains clients. Elle en encourage même certains à lui passer un coup de fil : « je préfère prendre 10 minutes pour régler un truc que laisser envenimer la situation. Il faut gérer ça en bon père de famille ».

Enfin, le télétravailleur n°14 estime quant à lui qu'il est difficile de mettre en place un droit à la déconnexion à partir du moment où les clients de l'entreprise sont partiellement basés aux USA et donc, pas forcément sur le même fuseau horaire. Il serait donc difficile de savoir qui travaille quand, les horaires étant variables, avec la possibilité de devoir faire des meetings en soirée ou le week-end. Cependant, il considère avoir déjà ce droit à la déconnexion au sein de son entreprise, son entourage professionnel acceptant très bien le fait qu'il ne soit pas joignable à certains moments, ou les heures prestées en dehors du cadre habituel de travail pouvant être récupérées à d'autres moments.

Précisons que les télétravailleurs n°3, 10, 16 et 17 s'interrogent sur l'opportunité d'une loi. Selon eux, ce droit à la déconnexion ne devrait en effet pas forcément être consacré par le législateur mais relève davantage d'une culture d'entreprise.

Pour aider à la mise en œuvre de ce droit à la déconnexion, certains télétravailleurs nous expliquent que des démarches ont été prises, que ce soit par eux ou par l'entreprise : la télétravailleuse n°15 notait les heures travaillées lorsqu'elle prestait à domicile, ce qui lui a permis de constater qu'elle travaillait davantage en télétravail. Dans l'entreprise de la télétravailleuse n°6, Microsoft Outlook envoie un mail chaque lundi décrivant les mouvements de la semaine précédente : quel programme a été utilisé et à quelle fréquence, combien de temps la personne a passé en meetings, combien de jours elle a travaillé, s'est reconnectée en dehors des heures normales de travail ou combien de « quiet nights » a contrario. Le télétravailleur n°13 nous explique enfin que de nombreux télétravailleurs se plaignaient d'avoir trop de travail mais ne rentraient que les huit heures devant être prestées en vertu de leur contrat de travail. L'employeur a alors demandé à ses employés de remplir le nombre réel d'heures télétravaillées, nonobstant que le client soit toujours chargé pour huit heures par jour, par télétravailleur.

En revanche, concernant le nombre d'heures prestées en télétravail, rappelons qu'outre les télétravailleurs 7 et 8 qui préconisaient de pointer en télétravail, les heures supplémentaires n'étant pas prises en compte contrairement au présentiel, la majorité des télétravailleurs souhaitent conserver la possibilité de travailler en dehors de leurs heures. Pour certains, cela traduit simplement un complément du télétravail : puisque les heures sont flexibles, il faut donner l'opportunité de commencer plus tôt ou de finir plus tard, par exemple afin de prendre une plus longue pause de midi (10, 13, 15, 17). Pour d'autres, la possibilité de pouvoir se reconnecter permet de finir une tâche en vue d'une deadline importante (11, 12, 13, (16)), ou ne fût-ce que pour corriger une erreur ou un oubli (3). L'interviewée n°10 explique qu'effectuer des heures supplémentaires peut, contrairement à ce que l'on pourrait penser, atténuer le stress car cela permet de commencer le lendemain sans avoir précisément accumulé du stress en raison d'une tâche qui n'était pas finie la veille. Enfin, selon l'interviewé n°17, pouvoir travailler en dehors de ses heures de travail de façon ponctuelle est une bonne chose et cela fait partie du rôle d'un manager bienveillant d'observer qu'un travailleur effectue plus que ses heures de manière régulière, et dans ce cas, de l'en aviser.

Chapitre 3. Equipement, environnement de travail et contrôle du lieu de télétravail

Section 1. Le cadre législatif en télétravail

1.1. Télétravail structurel et occasionnel

La C.C.T. n°85 contient un chapitre VIII relatif aux équipements et aux pannes. L'article 9 dispose : « *L'employeur est tenu de fournir au télétravailleur les équipements nécessaires au télétravail, de les installer et de les entretenir. L'employeur prend **exclusivement en charge les coûts des connexions et communications** liées au télétravail. **Si le télétravailleur utilise ses propres équipements**, les frais d'installation des programmes informatiques, les frais de fonctionnement et d'entretien ainsi que le coût de l'amortissement de l'équipement, liés au télétravail **incombent à l'employeur**. Les frais incombant à l'employeur sont calculés avant le début du télétravail au prorata des prestations de télétravail ou selon une clef de répartition fixée entre les parties.* » (Nous soulignons).

La loi du 5 mars 2017 nous dit quant à elle en son article 26, paragraphe 3 que « *L'employeur et le travailleur **s'accordent** sur les modalités du télétravail occasionnel, notamment en ce qui concerne les éléments suivants :*

1° la **mise à disposition éventuelle par l'employeur de l'équipement nécessaire** pour le télétravail occasionnel et le support technique; (...)

3° la **prise en charge éventuelle par l'employeur des frais relatifs** au télétravail occasionnel. »

1.2. La C.C.T. n°149 et la circulaire 2021/C/20

Antérieurement à l'adoption de la C.C.T. n°149, de nombreux employeurs voyaient le télétravail « corona » comme du télétravail occasionnel et estimaient dès lors qu'ils n'avaient pas à intervenir dans la fourniture de matériel ou la prise en charge de certains frais²⁰³.

L'article 7 de la C.C.T. n°149 détermine que des accords doivent intervenir avec les travailleurs qui effectuent du télétravail en raison de la crise sanitaire concernant la mise à disposition du matériel par l'employeur et l'assistance technique nécessaires au télétravail ou à défaut, la prise en charge des frais y relatifs.

²⁰³ CSC, « Télétravail – Quelles avancées permet la nouvelle CCT 149 ? », 2021, <https://www.lacsc.be/page-dactualites/2021/04/16/ttravail---quelles-avanc%C3%A9es-permet-la-nouvelle-cct-149>.

Parallèlement, une circulaire 2021/C/20²⁰⁴, entrée en vigueur le 1^{er} mars 2021, détaille le régime fiscal des interventions de l'employeur en cas de télétravail. La C.C.T. n°149 ne se prononce en effet pas sur le montant de l'intervention lorsque le travailleur utilise son propre matériel.

Ainsi, la circulaire fiscale permet aux employeurs d'accorder à leur personnel des indemnités exonérées de cotisations sociales et d'impôts et tend à s'appliquer au-delà du contexte de la pandémie de la COVID-19, tel qu'énoncé en son article 2. Il serait par conséquent souhaitable que les dispositions de la C.C.T. n°85 soient modifiées afin de pouvoir prendre en compte cette circulaire, dès lors que l'application de la C.C.T. n°149 a pris fin.

Les travailleurs visés par la circulaire sont ceux qui effectuent du télétravail dans des locaux privés, de manière structurelle et sur une base régulière pendant une partie substantielle de leur temps de travail. Il suffit que le travailleur télétravaille l'équivalent d'une journée de travail par semaine.²⁰⁵

La circulaire fournit une liste non exhaustive des coûts de télétravail couverts par l'indemnité forfaitaire de bureau dont le montant maximal est de 129,48 euros par mois, ainsi qu'une liste exhaustive des coûts non couverts par le montant forfaitaire²⁰⁶.

Nous l'avons dit, la C.C.T. n°149 contient un chapitre spécifique relatif au bien-être. Son article 14, alinéa 2 stipule que « *lorsque cela s'avère nécessaire, des adaptations du poste de travail peuvent être proposées conformément à la procédure prévue dans le Code du bien-être au travail* » et est accompagné du commentaire suivant : « *Les moyens appropriés visés au premier alinéa de la présente disposition sont, par exemple, l'envoi de photos ou des vidéo-conférences. Compte tenu du contexte sanitaire, les visites d'inspection des services de prévention ne sont en effet pas appropriées.* »

Section 2. Littérature et résultats de l'enquête

2.1. Fourniture ou remboursement de l'équipement

En ce qui concerne le télétravail, il est donc essentiel de savoir si le matériel fourni aux employés pour qu'ils puissent accomplir leur prestation de travail appartient à l'entreprise ou aux employés

²⁰⁴ Circulaire 2021/C/20 relative aux interventions de l'employeur pour le télétravail du 26 février 2021.

²⁰⁵ Articles 5, 16 et 23 de la circulaire 2021/C/20 précitée.

²⁰⁶ Articles 16, 30 et suivants de la circulaire 2021/C/20 précitée.

eux-mêmes. Cette donnée sera en effet déterminante pour le remboursement des frais dus par l'employeur.

L'Organisation internationale du travail préconise que l'employeur fournisse l'équipement et les outils nécessaires aux employés pour accomplir leurs tâches dans les mêmes conditions que s'ils les avaient effectuées en présentiel²⁰⁷. « *Le travail avec un équipement ou des outils de mauvaise qualité durant une période prolongée réduit la productivité des travailleurs et, ultimement, induit des sentiments de frustration et de démotivation*²⁰⁸ ».

Selon une étude de Gálvez et al.²⁰⁹, le télétravail serait également associé à un meilleur équilibre entre les différentes sphères de vie lorsque l'entreprise fournit l'infrastructure technologique nécessaire. Il ressort par ailleurs que le bien-être et le pouvoir d'achat peuvent s'en trouver améliorés lorsque le télétravail offre l'opportunité de s'équiper à domicile d'outils informatiques plus performants, dont on pourra également se servir pour son compte privé²¹⁰.

Dans tous les cas, le travail à domicile n'implique pas que les télétravailleurs soient tenus d'absorber des frais supplémentaires²¹¹. A cet égard, l'employeur devrait aider ses télétravailleurs à obtenir les aides défiscalisées accordées par le gouvernement pour les coûts liés au télétravail et doit « *également préciser les conditions d'emploi applicables pendant les périodes de télétravail, y compris la rémunération, les régimes de prestations et d'avantages sociaux susceptibles d'être réexaminés et adaptés, les polices d'assurance et les conséquences juridiques de l'emploi à distance des équipements et logiciels*²¹² ». On peut également s'interroger sur les témoignages de certains télétravailleurs (1, 7, 8) qui relatent que leurs entreprises repensent les infrastructures en réduisant les espaces de bureau, les employés ne travaillant plus tous sur site. Cela permettrait à l'entreprise de faire des économies mais ce, au détriment de l'employé et cela pose question.

Avec le passage en mode full distanciel, la plupart des télétravailleurs interrogés ont fait des démarches afin de s'équiper au mieux, que ce soit au niveau du matériel informatique ou pour leur confort (ergonomique). La façon dont cela s'est fait varie en revanche de l'un à l'autre.

²⁰⁷ O.I.T., *op. cit.*, p. 9.

²⁰⁸ *Ibid.*

²⁰⁹ A. GÁLVEZ, M.J. MARTÍNEZ, C. PÉREZ, *op. cit.*, pp. 282-283.

²¹⁰ U. KONRADT, R. SCHMOOK, A. WILM et G. HERTEL, *op. cit.*, p. 332.

²¹¹ O.I.T., *op. cit.*, p. 9 ; CSC, *op. cit.*

²¹² O.I.T., *ibid.*, p. 20.

Certains ont dû simplement investir dans du matériel à leurs frais (1, 3, 7, 10, 12, 13,15), parfois en pouvant passer par l'employeur pour se le procurer (9, 13) tandis que d'autres l'ont obtenu de leur employeur (1, 2, 3, 5, 7, 8, 13) ou ont pu l'emprunter à l'entreprise (4, 5, 9, 11, 17). Certains télétravailleurs ont par ailleurs bénéficié de l'octroi d'un budget pour acheter du matériel (14) ou d'une indemnité forfaitaire de « télétravail » par jour (2, 3, 11, 15) pouvant varier de 2,5 € à 40 €. Plusieurs travailleurs (5, 6, 7, 16) nous expliquent par ailleurs recevoir un montant "avantages en nature" ou des "frais de représentation" qui incluraient déjà les frais liés au télétravail.

Nous nous sommes interrogés sur un possible cumul de ces frais de représentation avec l'indemnité forfaitaire de bureau. La circulaire 2021/C/20 autorise expressément le cumul de différentes indemnités de frais et même le remboursement de mobilier de bureau ou de matériel informatique, pour autant que ces indemnités couvrent d'autres frais et soient raisonnables. Or étant entendu que les frais de représentation visent à couvrir toutes les dépenses nécessaires à l'exercice de l'activité professionnelle du salarié, on pourrait en effet justifier que les frais liés au télétravail tombent sous cette dénomination, d'autant plus qu'il s'agit de frais venant en substitution d'autres frais tels les déplacements.

Sur les 17 télétravailleurs interrogés, onze expriment le désir de voir leurs frais liés au télétravail remboursés par leur employeur, tout particulièrement en ce qui concerne le chauffage et l'électricité, (dont le coût a drastiquement augmenté en raison de la crise économique résultant de la guerre en Ukraine).

2.2. Troubles musculosquelettiques

Que l'équipement de travail soit fourni ou non par l'employeur, il est essentiel pour la santé du télétravailleur de disposer d'un espace de travail approprié et de matériel adéquat. En effet, les problèmes d'ergonomie constituent l'un des principaux écueils en matière de santé et de sécurité des télétravailleurs, aux côtés des risques psychosociaux. Il faut donc veiller à y être attentif, même en télétravail.²¹³

2.2.1. Résultats de l'enquête

Trois de nos télétravailleurs interrogés expliquent ne pas disposer d'un cadre de travail adéquat à domicile (6, 15, 17). Ces télétravailleurs n'ont pas de bureaux et doivent donc effectuer leur travail dans une pièce de vie commune. De plus, trois autres télétravailleurs confient également avoir été

²¹³ E. VAYRE, *op. cit.*, pp. 17, 23 ; V. FLOHIMONT et M.-A. FAUVILLE, *op. cit.*, p. 3 ; O.I.T., *ibid.*, p. 12.

dans cette situation mais ont eu l'opportunité de déménager dans un espace de vie plus grand depuis mars 2020, leur permettant d'avoir désormais une pièce dédiée au télétravail (10, 11, 13).

L'interviewée n°15, bien que télétravaillant toujours dans sa cuisine, a investi dans du meilleur matériel de bureau car elle souffrait de maux de dos et à la nuque. Notons que c'est également le cas de la télétravailleuse n°9, constatant un mal d'épaules en raison de sa mauvaise position en télétravail.

De manière générale, les télétravailleurs soulignent toutefois que des mesures ont été mises en place au niveau ergonomique par leur entreprise, que ce soit des conseils pour bien se positionner (6, 7), un rendez-vous avec un coach ergonomique (11, 13, même entreprise), un test pour vérifier la qualité ergonomique de son environnement de travail (12) ou l'octroi d'un budget consacré à ce genre d'équipement (14).

2.2.2. Contrôle des normes ergonomiques

Si compte tenu de la pandémie de COVID-19, les visites d'inspection des services de prévention au domicile du télétravailleur n'étaient pas vraiment les bienvenues, nous nous sommes interrogés sur la question en temps normal. La C.C.T. n°85 prévoit en effet que *« les services internes de prévention compétents ont accès au lieu du télétravail afin de vérifier l'application correcte des législations applicables en matière de santé et de sécurité. Si le télétravail s'effectue dans un local habité, cet accès est soumis à une notification préalable et à l'accord du télétravailleur. Le télétravailleur peut demander une visite d'inspection de ces mêmes services. »*²¹⁴

Le législateur a tenté de contourner cette potentielle atteinte à l'inviolabilité du domicile et au droit du télétravailleur à sa vie privée par cette exigence de consentement. A juste titre, Kelly Reyniers²¹⁵ s'interroge sur les conséquences d'un refus d'inspection de la part du télétravailleur. Elle explique que la situation s'est déjà posée en matière de travail à domicile et que face à un tel refus, l'employeur devrait en conclure que le travail à domicile n'est pas possible et sa responsabilité ne pourrait être engagée. Or si le caractère volontaire était autrefois un élément-clé du télétravail, avec la pandémie, le télétravail est devenu obligatoire, voire fortement recommandé et il serait donc difficile de transposer ce qui a été dit en matière de travail à domicile à la situation actuelle. De plus, comme déjà souligné, une visite au domicile du télétravailleur ne serait pas la bienvenue au vu des conditions sanitaires. Ceci étant dit, les conseillers en prévention pourront

²¹⁴ Article 15, alinéas 3 et 4 de la C.C.T. n°85 précitée.

²¹⁵ K. REYNIERS, *op. cit.*, p. 111.

faire appel à la technologie pour apporter leur assistance aux employés.²¹⁶ C'est d'ailleurs ce qui est préconisé par la C.C.T. n°149²¹⁷.

Nous avons recueilli l'avis de nos interviewés sur la question. La majorité des télétravailleurs apprécieraient qu'un conseiller puisse venir vérifier le respect des normes ergonomiques également chez eux. Certains précisent qu'il y aurait effectivement lieu d'obtenir leur consentement au préalable. L'interviewé n°8, lui, voit ce contrôle à la manière d'un bailleur qui peut venir inspecter les lieux loués à condition de prévenir le locataire de son arrivée. Le télétravailleur n°17 est plutôt positif à cette idée mais soulève une problématique intéressante : lui travaille sur la table à manger car il n'a pas la place suffisante dans sa maison pour aménager un bureau : quels seraient les conseils prodigués dans ce cas ? Il est certes pertinent d'obtenir le meilleur cadre de travail possible mais les options proposées doivent cependant rester réalistes.

Seulement quatre télétravailleurs (2, 12, 14, 17) ont exprimé un sentiment négatif par rapport à ce contrôle à domicile, estimant qu'il s'agit d'une intrusion dans leur vie privée. Cela dit, ces télétravailleurs pensent qu'il serait intéressant d'avoir l'information au bureau et de la transposer soi-même à son environnement de travail à domicile mais ne semblent malgré tout pas complètement fermés à un éventuel contrôle des normes ergonomiques chez eux.

²¹⁶ *Ibid.*

²¹⁷ Commentaire de l'article 14 de la C.C.T. n°149 précitée.

CONCLUSION

La question de recherche auquel le présent mémoire tente de répondre est la suivante : « Le télétravail, recommandé ou rendu obligatoire suite à la COVID-19, ne nécessite-t-il pas des garde-fous juridiques afin de protéger le travailleur des répercussions négatives de cette nouvelle forme de travail sur sa santé, son bien-être ou son pouvoir d'achat ? »

Afin de tenter d'y apporter une réponse, nous avons consulté le cadre législatif existant en matière de télétravail, ainsi que les dispositions juridiques relatives au bien-être au travail. La doctrine et les études déjà réalisées sur le sujet nous ont aidé à mieux cerner le phénomène et à mettre en avant les différents avantages et inconvénients attribués au télétravail. Si parmi les articles les relatant, nombre d'entre eux ont été écrits antérieurement à la pandémie, nous observons qu'ils sont toujours d'actualité. L'état de la littérature fut complété par une enquête qualitative, au moyen d'entretiens semi-directifs avec 17 salariés et ce, afin de confronter nos sources à la réalité et de mieux cibler le ressenti de ces travailleurs projetés du jour au lendemain dans un nouveau mode d'organisation du travail.

Les effets délétères du télétravail semblent s'accroître lorsqu'il est exercé à temps plein, comme ce fut le cas pour de nombreux salariés lors de la mise en place du télétravail (recommandé ou rendu obligatoire en raison de la pandémie de COVID-19. Nous constatons ainsi que lorsqu'il est exercé à temps plein, les effets positifs du télétravail (diminution du risque de propagation du virus, plus d'autonomie et une meilleure gestion de son temps de travail avec corrélativement, une meilleure conciliation des sphères de vie, mais aussi plus de productivité et un gain de temps lié à l'absence de trajets) ne suffisent pas à compenser les aspects négatifs de ce mode d'organisation du travail.

Nous avons en effet observé que le télétravail était porteur de nombreux risques psychosociaux, à savoir « *la probabilité qu'un ou plusieurs travailleur(s) subisse(nt) un dommage psychique qui peut également s'accompagner d'un dommage physique suite à l'exposition à des composantes de l'organisation du travail, du contenu du travail, des conditions de travail, des conditions de vie au travail et des relations interpersonnelles au travail, sur lesquelles l'employeur a un impact et qui comportent objectivement un danger*²¹⁸ ».

²¹⁸ Article 32/1 de la loi du 4 août 1996 précitée.

En télétravail recommandé ou rendu obligatoire dans le contexte de la pandémie de COVID-19, ces risques se sont manifestés comme suit :

- 1) dans l'organisation du travail : en télétravail, le salarié peut facilement éprouver une perte de reconnaissance et notamment, un sentiment d'invisibilité de son travail. Par ailleurs, l'autonomie conférée au télétravailleur peut être synonyme de surcontrôle par l'employeur. Grâce aux TIC, de nombreuses possibilités de contrôle existent et l'employé est joignable à toute heure. Une réactivité accrue est exigée de sa part et il n'est pas rare que le nombre de réunions et de contacts se multiplie. Malgré cela, la qualité des échanges diminue et il en résulte une collaboration moins fructueuse au sein des équipes. En outre, les employés craignent que l'on pense qu'ils ne travaillent pas s'ils ne sont pas joignables et cela crée un certain mal être, certains n'osant même plus quitter leur poste de travail pour aller aux toilettes ;
- 2) dans le contenu du travail : le nombre de pauses et d'interruptions prises ont tendance à diminuer en télétravail, causant d'une part, une intensification et une densification du travail et d'autre part, un risque accru de développer des troubles musculosquelettiques. Le télétravail confère au salarié une plus grande autonomie et flexibilité. Néanmoins, nous observons que la quantité de travail augmente pour bon nombre de télétravailleurs. Ceci est dû notamment à la difficulté à s'auto-évaluer et à la tendance à compenser les moments de travail non-efficaces ou le temps de trajet entre son domicile et son lieu de travail, celui-ci étant désormais inexistant. Corrélativement, n'étant plus lié par des contraintes de déplacement et ayant tout son matériel à disposition, le télétravailleur est plus enclin à travailler tard et à se remettre au travail, en soirée, notamment. Enfin, il découle de l'usage croissant des TIC, indispensables en télétravail, un besoin de maîtrise de la technologie, pouvant se traduire par un investissement de temps supplémentaire et constituant une source de stress pour certains ;
- 3) au niveau des conditions du travail : le télétravailleur doit donc apprendre à gérer son temps et à se créer un rythme de travail, de sorte que son gagne-pain ne vienne pas complètement empiéter sur sa vie privée. Malgré l'absence de trajet permettant une scission nette entre les différentes sphères de vie et la possibilité d'être joignable à tout moment de la journée, le télétravailleur devra veiller à se poser des limites et à se déconnecter. A contrario, le télétravailleur pourra être plus facilement sollicité par son

entourage familial et il devra donc trouver le bon équilibre pour concilier sa vie professionnelle avec sa vie privée, bien que son domicile soit devenu son lieu de travail ;

- 4) au niveau des conditions de vie au travail : il convient d'avoir un poste de travail adapté, que ce soit au niveau ergonomique (bureau, chaise de bureau adaptable) ou au niveau du matériel et des outils informatiques. Dans le cas contraire, des troubles musculosquelettiques sont susceptibles de se développer. Or les salariés ayant dû adopter ce nouveau mode de travail du jour au lendemain, ils ne disposaient pas toujours du matériel adapté, ni même d'une pièce pouvant être dédiée au travail. Pour certains, le télétravail a donc dû s'effectuer dans une pièce de vie, avec le bruit et l'inconfort que cela peut entraîner ;
- 5) dans les relations interpersonnelles au travail : le télétravail à temps plein a fortement impacté les relations au travail. Plus de contacts informels, collaboration moindre, les relations avec les collègues et la hiérarchie se sont altérées et le sentiment d'isolement s'est développé. Cette absence de lien social a eu non seulement un impact sur le bien-être mental des télétravailleurs mais également sur le sentiment d'appartenance à l'entreprise. Enfin, le distancié accroît les possibilités de harcèlement sur le lieu de travail et augmente la difficulté à obtenir du soutien lorsque tel est le cas.

Rappelons que toutes ces composantes sont intrinsèquement liées et influent les unes sur les autres.

Face à ces risques, nous nous sommes interrogés sur l'adéquation du cadre juridique existant en matière de bien-être au travail à la situation du télétravail (recommandé ou rendu obligatoire en raison de la pandémie de COVID-19). Au regard de l'exposé des motifs de la loi du 4 août 1996, nous avons démontré que ladite législation était selon nous parfaitement applicable aux télétravailleurs. La C.C.T. n°149 faisait d'ailleurs explicitement référence à ce cadre existant en mentionnant que « *Le chapitre IV constitue un bref résumé des dispositions légales existantes en matière de bien-être au travail, contient des éléments spécifiques et a pour objectif de servir d'aide et de ligne directrice pour les entreprises qui appliquent la présente convention*²¹⁹ ». Cette C.C.T. a cependant pris fin le 31 mars 2022, ce qui est regrettable pour diverses raisons.

²¹⁹ Article 5 de la C.C.T. n°149 précitée.

Premièrement, précisément car nous perdons cette référence directe à la législation existante en matière de bien-être.

Deuxièmement, parce qu'alors que la C.C.T. n°149 contenait un chapitre spécifique relatif à la politique de bien-être en télétravail, le cadre législatif du télétravail préexistant (C.C.T. n°85 pour le télétravail structurel et loi du 5 mars 2017 pour le télétravail occasionnel) ne porte que sur les aspects de santé et de sécurité. L'attention particulière accordée aux risques psychosociaux et notamment à la prévention de l'isolement ou à un éventuel droit à la déconnexion fait défaut aux textes réglementant le télétravail structurel ou occasionnel, qui ne se prononcent que sur l'accessibilité du télétravailleur et non sur sa non-accessibilité. Des discussions sont en cours entre les divers partenaires sociaux quant à l'instauration d'un réel droit à la déconnexion dans le secteur privé. En effet, contrairement au secteur public où ce droit a été instauré en février 2022, la déconnexion au travail ne doit pour l'instant faire l'objet que d'une concertation pour les travailleurs du secteur privé. Notons toutefois que le droit à la déconnexion dans le secteur public s'applique aux fonctionnaires fédéraux et qu'il serait donc intéressant de se pencher sur l'applicabilité du texte de loi adopté aux acteurs ne relevant pas de cette catégorie.

Troisièmement, malgré tout, il n'est pas toujours aisé de transposer la législation générale applicable en matière de bien-être au télétravail. Cela se manifeste particulièrement en ce qui concerne l'ergonomie et le coût des équipements, le lieu de travail étant devenu le domicile du télétravailleur. Il en résulte une plus grande difficulté d'une part, à s'équiper correctement et à bénéficier d'un endroit de travail adapté, ainsi que d'autre part, à vérifier que cet environnement correspond aux normes ergonomiques. La C.C.T. n°149 a ouvert la voie à une intervention de l'employeur concernant le matériel nécessaire en télétravail. Parallèlement, une circulaire 2021/C/20 a été adoptée relativement aux montants défiscalisés pouvant être alloués aux coûts engendrés par le télétravail et entend s'appliquer postérieurement à la crise sanitaire de la COVID-19. Il serait donc souhaitable d'adopter, dans le cadre du télétravail structurel, à tout le moins, une disposition en remplacement de celle prévue par la C.C.T. n°149, ceci permettant au télétravailleur de se voir rembourser une partie des frais supportés à l'occasion de ce mode de travail. Par ailleurs, l'idée se développe que le télétravail serait un moyen d'économiser de l'argent pour l'entreprise. Ainsi, nos interviewés nous ont relaté que leur entreprise revoyait ses infrastructures, les travailleurs n'étant, avec la mise en place d'un télétravail structurel, plus tous en même temps, tous les jours, sur site. Cependant, l'économie réalisée ce faisant par l'entreprise sur l'immobilier et sur les dépenses courantes pèse sur le télétravailleur et ceci pose donc question. Il conviendrait de se pencher de manière plus approfondie sur la prise en charge de ces dépenses

dont le coût pourrait substantiellement croître pour le salarié en télétravail.

Ce mémoire avait pour objectif de présenter le télétravail dans sa perspective micro²²⁰ et de faire état du cadre juridique existant en la matière. Notre mémoire n'a évidemment pas la prétention de faire le tour du sujet. La législation est en constante évolution et c'est d'autant plus le cas ici, avec la démocratisation et la mise en place structurelle du télétravail au sein des entreprises.

Il est difficile de généraliser les mesures de prévention et de protection adéquates à ce mode d'organisation du télétravail tant les ressentis des télétravailleurs varient en fonction de leur emploi et de leur personnalité mais aussi de leur situation familiale et de logement. De manière générale toutefois, les témoignages s'accordent à dire que le télétravail renforce le bien-être du salarié lorsqu'il n'est pas exercé à temps plein, comme ce fut le cas à plusieurs reprises en raison de la pandémie sur les deux dernières années. A la sortie de la crise, il serait maintenant utile, comme nous l'avons souligné, de réaliser une étude quantitative afin d'établir davantage de liens et d'augmenter la véracité de nos conclusions.

Le 7 mars 2022, les autorités ont levé la mesure gouvernementale imposant ou recommandant le télétravail. Néanmoins, ce mode d'organisation du travail semble s'installer de manière pérenne dans de nombreuses entreprises. Il s'agirait dès lors de repenser le cadre du télétravail structurel afin d'offrir aux télétravailleurs des normes en matière de bien-être aussi optimales que celles existant lors de l'exécution de leur travail dans les locaux de l'employeur.

²²⁰ A. LARGIER, *op. cit.*, p. 218.

BIBLIOGRAPHIE

1. LEGISLATION

INTERNATIONALE

Convention n°177 de l'OIT sur le travail à domicile, signée le 20 juin 1996.

EUROPÉENNE

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 (règlement général sur la protection des données).

Accord-cadre européen sur le télétravail du 16 juillet 2002.

BELGE

Code civil.

Code du bien-être au travail.

Loi du 16 mars 1971 sur le travail.

Loi du 3 juillet 1978 relative aux contrats de travail.

Loi du 4 août 1996 relative au bien-être des travailleurs lors de l'exécution de leur travail.

Loi du 6 décembre 1996 relative au travail à domicile.

Loi du 20 juillet 2006 portant des dispositions diverses.

Loi du 5 mars 2017 concernant le travail faisable et maniable.

Loi du 26 mars 2018 relative au renforcement de la croissance économique et de la cohésion sociale.

Convention collective de travail n°85 du 9 novembre 2005 concernant le télétravail, modifiée par la convention collective de travail n°85 bis du 27 février 2008.

Convention collective de travail n° 149 du 26 janvier 2021 concernant le télétravail recommandé ou obligatoire en raison de la crise du Coronavirus.

Arrêté Royal du 2 octobre 1937 portant sur le statut des agents de l'Etat tel que modifié par l'arrêté royal du 2 décembre 2021.

A.R. du 27 août 1993 relatif au travail des équipements à écran de visualisation, *M.B.*, 7 septembre 1993, p. 19579.

Arrêté ministériel du 18 mars 2020 portant des mesures d'urgence pour limiter la propagation du coronavirus COVID-19.

Arrêtés ministériels adoptés depuis le début de la crise COVID-19 :
<https://centredecrise.be/fr/newsroom/coronavirus-reponses-vos-questions#:~:text=L'Arr%C3%AAt%C3%A9%20minist%C3%A9riel%20du%2027%20septembre%202021%20modifiant%20l'arr%C3%AAt%C3%A9,pand%C3%A9mie%20de%20coronavirus%20COVID%2D19>

Arrêté royal du 19 novembre 2021 modifiant l'arrêté royal du 28 octobre 2021 portant les mesures de police administrative nécessaires en vue de prévenir ou de limiter les conséquences pour la santé publique de la situation d'urgence épidémique déclarée concernant la pandémie de coronavirus COVID-19.

Arrêté royal du 5 mars 2022 modifiant l'arrêté royal du 28 octobre 2021 portant les mesures de police administrative nécessaires en vue de prévenir ou de limiter les conséquences pour la santé publique de la situation d'urgence épidémique déclarée concernant la pandémie de coronavirus COVID-19.

Circulaire n° 702 du 20 décembre 2021 portant explication sur le droit à la déconnexion et une feuille de route pour la concertation relative à la déconnexion pour le personnel des services de la fonction publique administrative fédérale telle que définie à l'article 1er de la loi du 22 juillet 1993 portant certaines mesures en matière de fonction publique.

Circulaire 2021/C/20 relative aux interventions de l'employeur pour le télétravail du 26 février 2021.

AUTRES

Conseil de l'Union Européenne, « Conclusions du Conseil sur l'amélioration du bien-être au travail », *LIFE.4 — Emploi, politique sociale et santé*, 2020, 9 p.

Loi française n°2016-1088 du 8 août 2016 relative au travail, à la modernisation du dialogue social et à la sécurisation des parcours professionnels.

Projet de loi concernant le bien-être des travailleurs lors de l'exécution de leur travail, Exposé des motifs, *Doc. Parl.*, Chambre, 1995, n° 71/1, 4.

Avis n° 1.528 du 9 novembre 2005 sur la mise en œuvre de l'accord volontaire européen sur le télétravail du 16 juillet 2002, <http://www.cnt-nar.be/AVIS/avis-1528.pdf>.

2. JURISPRUDENCE

Cass. 13 septembre 1991, *Pas.*, 1991-92, pp. 40-41.

C. Trav. Bruxelles (3è ch.), 2 juillet 2019, https://juportal.be/JUPORTAwork/ECLI:BE:CTBRL:2019:ARR.20190702.3_NL.pdf.

DE BOECK, A., « Contractweigering en het verbod van rechtsmisbruik; de contractvrijheid onder druk », (noot onder Cass. 7 oktober 2011), *T.B.B.R.*, afl. 10, 2012, p. 492.

Terra Laboris, Bien-être au travail - Charge psychosociale - Violence et harcèlement au travail - Obligations/Responsabilités de l'employeur, <https://www.terralaboris.be/spip.php?rubrique3409>.

3. DOCTRINE

Monographies

BAUMARD, P. et al., « Chapitre 9 – La collecte des données et la gestion de leurs sources », in R.-A. THIÉTART, *Méthodes de recherche en management*-4ème édition, Malakoff, Dunod, 2014, p. 274.

MESSENGER, J. (ed.), « Telework in the 21st Century: An Evolutionary Perspective », Edward Elgar Publishing, 2019, 352 p.

MOREAUX, Y. et al., *Déconfinement sociétal – Apport d'expertises académiques*, 2020, https://07323a85-0336-4d.dc-87e4-29e3b506f20c.filesusr.com/ugd/860626_731e3350ec1b4fcca4e9a3faedeca133.pdf, 216 p.

K. REYNIERS, « Welzijn van de tele(thuis)werkers bij de uitvoering van hun werk: een juridische analyse », in *Covid-19 en het welzijn op het werk*, Brugge, die Keure, 2021, 176 p.

TASKIN, L., et VENDRAMIN, P., *Le télétravail, une vague silencieuse: Les enjeux socio-économiques d'une nouvelle flexibilité*. Presses univ. de Louvain, 2004, 114 p.

Articles de revue

AJZEN, M., « Fiche pratique: Vous avez dit télétravail? », *CRF Compas-Info Magazine*, 2019, pp. 40-43.

AUBIN-AUGER, I. et al., « Introduction à la recherche qualitative », *Exercer*, Vol. 19, n°84, 2008, pp. 142-145.

BELZUNEGUI-ERASO, A. et ERRO-GARCÉS, A., « Teleworking in the Context of the Covid-19 Crisis », *Sustainability*, 2020, 18 p.

BENABOU, D., « Du grand confinement à la grande cohabitation avec COVID-19 au travail ! » in *Répercussions durables de la crise sur le management*, *Questions de Management*, 2020, p. 170.

BERBOU, H., « "La proximité" change de sens en temps de la Covid-19 », in *Concilier distance et proximité, nouveau défi managérial, Questions de management*, n°30, 2020, p. 117.

BIDAN, M., « Une cohabitation revisitée par la crise sanitaire ou la revanche des systèmes d'information bricolés », in *Répercussions durables de la crise sur le management, Questions de Management*, 2020, pp. 173-174.

BOUHON, F. et al. « L'État belge face à la pandémie de Covid-19 : esquisse d'un régime d'exception », *Courrier hebdomadaire du CRISP*, vol. 2446, no. 1, 2020, pp. 5-56.

BOUVILLE, G., « Choisir ses horaires et en payer le prix. Les horaires flexibles et la conciliation travail-famille des femmes salariées », *@G.R.H.*, 2019, pp. 9-34.

CHARALAMPOUS, M. et al., « Systematically reviewing remote e-workers' well-being at work : a multidimensional approach », *European Journal of work and organizational psychology*, 2018, pp. 1-23.

DE MAERE, J., « De nieuwe wet werkbaar en wendbaar werk: wat verandert er op het vlak van arbeidsduur? », *Or. afl.6*, 2017, 21 p.

DRAMBA, M., « Mise en place d'un dispositif numérique de gestion du temps : de l'agencement managérial à la trahison », *Communication et organisation*, 2019, pp. 33-46.

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

FLOHIMONT, V., et FAUVILLE, M.-A., « Quels sont les risques psychosociaux associés au télétravail tel que nous le vivons aujourd'hui? », *HR Square*, 2020, 5 p.

GÁLVEZ, A., MARTÍNEZ, M.-J., PÉREZ, C., « Telework and work-life balance: Some dimensions for organisational change », *Journal of Workplace Rights*, 2011-2012, pp. 273-297.

GILMAN, J., GUTMER, V., LAMBINET, F., NEVEN, J.-F., « Covid-19 et télétravail obligatoire : réflexions autour d'un paradoxe », *J.T.T.*, 2020, pp. 215-226.

HANSEZ, I., « Apprendre du télétravail contraint durant la crise sanitaire », *Regards économiques*, 2021, pp. 20-27.

F. HENDRICKX, « E-Monitoring the Teleworker : Belgian and Dutch Law in a International Perspective », *BCLR*, 2007, afl. 62, pp. 117-155.

HENDRICKX, F., et TAES, S., « Telewerk tijdens en na de pandemie: kwalificatie van een uitdagende arbeidsrelatie », *Arbeidsrecht Journaal*, 2020, 11 p.

HERTEL, G., GEISTER, S. et KONRADT, U., « Managing virtual teams: a review of current empirical research », *Human Resource Management Review*, vol. 15, n°1, 2005, pp. 69–95.

IGALENS, J., « Revisiter la relation managériale après la COVID-19 », in *Les changements organisationnels induits par la crise de la COVID-19, Questions de management*, n°29, 2020, p. 131.

IMBERT, G., « L'entretien semi-directif : à la frontière de la santé publique et de l'anthropologie », *Recherche en soins infirmiers*, vol. 102, no. 3, 2010, pp. 23-34.

KONRADT, U., SCHMOOK, R., WILM, A. et HERTEL, G., « Health circles for teleworkers: selective results on stress, strain and coping styles », *Health Education Research – Theory & Practice*, Vol. 15 n°3, 2000, pp. 327-338.

LARGIER, A., « Le télétravail : trois projets pour un même objet », *Réseaux*, 2001, pp. 201-229.

LOUP, P. MAURICE, J. et RODHAIN, F., « Quand les technologies nomades influencent simultanément le bien-être et le stress au travail », *Systèmes d'information & management*, 2020, pp. 9-49.

MARTHOZ, B. « Entre flexibilité et sécurité : aperçu de la nouvelle législation sur le télétravail », *D.A.O.R.*, 2007, pp. 175-195.

MÉDA, D., et VENDRAMIN, P., *Réinventer le travail*, Paris, PUF, 2013, 258 p.

REY, C. et SITNIKOFF, F., « Télétravail à domicile et nouveaux rapports au travail », *Interventions économiques*, 2006, 22 p.

RIBÉREAU-GAYON, H., « Cadre juridique des risques psychosociaux », *Les risques psychosociaux au travail*, 2012, pp. 23-31.

SALOMEZ, K., « Telewerk een bijzondere vorm van huisarbeid: naar geldend en komend recht », *Soc.Kron. afl.3*, 2006, pp. 121-131.

SMETS, L. et THOELEN, N., « Thuiswerk en telewerk : nog ver van huis », *Or. afl. 4*, 2006, pp. 83-97.

TASKIN, L. « Les Enjeux du télétravail pour l'organisation », *Reflets et perspectives de la vie économique*, 2003, pp. 81-94.

TASKIN, L., « Le télétravail en manque de régulations », *Regards économiques*, 2006, pp. 1-14.

TASKIN, L., et TREMBLAY, D.-G., « Comment gérer des télétravailleurs? », *Gestion*, 2010, pp. 88-96.

TISSERON, S., « Facilités et pièges de la communication à distance : les leçons du confinement », *Droit, Santé et Société*, 2020, pp. 35-40.

TREMBLAY, D.-G., CHEVRIER, C. et LORETO, M.-D., « Le télétravail à domicile : Meilleure conciliation emploi-famille ou source d'envahissement de la vie privée? », *Interventions économiques*, 2006, 26 p.

TRUCHON, M., et MCARTHUR, J., « Comment réduire le stress numérique des employés ? », *Gestion*, 2021, pp. 72-76.

VAN TILBORGH, I., « Huisarbeid – De Wet van 6 december 1996: oost, west ... thuis best? », *T.S.R. bijz. afl.*, 1998, 189 p.

VAYRE, E., « Les incidences du télétravail sur le travailleur dans les domaines professionnel, familial et social », *Le travail humain*, 2019, pp. 1-39.

VAYRE, E. et DELFOSSE, C., « Les enjeux psychosociaux du télétravail : comment accompagner les organisations? », *Le journal des psychologues*, 2019, pp. 22-26.

Internet

Actualité Parlement européen – Communiqué de presse, « Le "droit à la déconnexion" devrait être un droit fondamental, selon les députés », 2021, <https://www.europarl.europa.eu/news/fr/press-room/20210114IPR95618/le-droit-a-la-deconnexion-devrait-etre-un-droit-fondamental-selon-les-deputes>.

Actualité Parlement européen, « Le parlement veut garantir le droit à la déconnexion », 2021, <https://www.europarl.europa.eu/news/fr/headlines/society/20210121STO96103/le-parlement-veut-garantir-le-droit-a-la-deconnexion>.

Association bruxelloise pour le bien-être au travail, « Fiche 6 - Les risques psychosociaux au travail », 2022, <https://abbet.be/Fiche-6-Les-aspects-psychosociaux>

CNIL, « Les questions-réponses de la CNIL sur le télétravail », 2020, <https://www.cnil.fr/fr/les-questions-reponses-de-la-cnil-sur-le-teletravail>

CSC, « Télétravail – Quelles avancées permet la nouvelle CCT 149 ? », 2021, <https://www.lacsc.be/page-dactualites/2021/04/16/ttravail---quelles-avanc%C3%A9es-permet-la-nouvelle-cct-149>.

ECaTT, Benchmarking telework and e-commerce in Europe, Final Report, 2000.

Eurasia Review, « Almost 90% Of Workers Would Be Willing To Continue Teleworking After The Pandemic », 2020, <https://www.eurasiareview.com/04052020-almost-90-of-workers-would-be-willing-to-continue-teleworking-after-the-pandemic/>

Eurofound, « Living, working and COVID-19: First findings », 2020, <https://www.eurofound.europa.eu/fr/publications/report/2020/living-working-and-covid-19-first-findingsapril-2020>

Eurofound et BIT, « Working anytime, anywhere: The effects on the world of work », 2017, https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_protect/---protrav/---travail/documents/publication/wcms_712531.pdf

EuroNews, « Le droit à la déconnexion pourrait-il devenir la norme en Europe? », 2022, <https://fr.euronews.com/my-europe/2022/02/01/le-droit-a-la-deconnexion-pourrait-il-devenir-la-norme-en-europe>

Institut national de recherche et de sécurité (I.N.R.S.), « Le télétravail : quel risques ? Quelles pistes de prévention ? », <https://www.inrs.fr/media.html?refINRS=ED%206384>, 2020, 22 p.

Interpol, « INTERPOL report shows alarming rate of cyberattacks during COVID-19 », 2020, <https://www.interpol.int/en/News-and-Events/News/2020/INTERPOL-report-shows-alarming-rate-of-cyberattacks-during-COVID-19>

L'Echo, « Le retour des employés au bureau ne se fera pas d'un claquement de doigts », 2020, <https://www.lecho.be/dossiers/coronavirus/le-retour-des-employes-au-bureau-ne-sefera-pas-d-un-claquement-de-doigts/10222919.html>

La Libre Eco, « En Belgique, le télétravail a été plus appliqué que dans d'autres pays européens », <https://datanews.levif.be/ict/actualite/le-teletravail-plus-applique-enbelgique-que-dans-d-autres-pays-europeens/article-news-1292305.html>, 2020.

Le Soir, « Un droit à la déconnexion ou presque », <https://www.lesoir.be/280261/article/2019-06-26/un-droit-la-deconnexion-ou-presque>

Les Echos Start, « Les micro-agressions sont devenues le quotidien des télétravailleurs », 2021, <https://start.lesechos.fr/travailler-mieux/vie-entreprise/les-micro-agressions-sont-devenues-le-quotidien-des-teletravailleurs-1285232>

McCULLEY, L. « Lockdown: Homeworkers putting in extra hours - instant messaging up 1900% », 2020, <https://www.thehrdirector.com/business-news/theworkplace/new-data-over-a-third-38-admit-to-working-longer-hours-when-working-fromhome/>

news.Belgium, « Code orange à partir du 18 février : fin de l'heure de fermeture imposée à l'Horeca et réouverture du monde de la nuit », 2022, <https://news.belgium.be/fr/code-orange-partir-du-18-fevrier-fin-de-lheure-de-fermeture-imposee-lhoreca-et-reouverture-du-monde>

news.Belgium, « La Belgique passe en Code jaune à partir du 7 mars », 2022, <https://news.belgium.be/fr/la-belgique-passe-en-code-jaune-partir-du-7-mars>

Orange, « Top 3 des arnaques en télétravail et comment les éviter », 2021, <https://bienvivreledigital.orange.fr/modes-de-travail/top-3-des-arnaques-en-teletravail-et-comment-les-eviter/>

Organisation internationale du Travail, « Le télétravail durant la pandémie de Covid-19 et après – Guide pratique », 2020, https://www.ilo.org/global/publications/WCMS_758339/lang--fr/index.htm, 51 p.

REISENWITZ, R., « How COVID-19 is impacting workers' calendars », Clockwise blog, 2020, <https://www.getclockwise.com/blog/how-covid-19-is-impactingworkers-calendars>

RTBF, « Journée nationale du télétravail : faut-il un vrai droit à la déconnexion ? », 2020, <https://www.rtbf.be/article/journee-nationale-du-teletravail-faut-il-un-vrai-droit-a-la-deconnexion-10590637?id=10590637>

RTBF, « Droit à la déconnexion : "permettre une certaine latitude" pour garantir l'autonomie des travailleurs », 2022, <https://www.rtbf.be/article/droit-a-la-deconnexion-permettre-une-certaine-latitude-pour-garantir-l-autonomie-des-travailleurs-10909002?id=10909002>

RTBF, « La fraude au Président dans le top 3 des cyberattaques », 2022, <https://www.rtbf.be/article/internet-la-fraude-au-president-dans-le-top-3-des-cyberattaques-10920948>

RTL « Droit à la déconnexion: le secteur privé va-t-il emboîter le pas? "Nous n'avons pas besoin de ce genre de réglementation" », 2022, <https://www.rtl.be/info/belgique/societe/droit-a-la-deconnexion-le-secteur-prive-va-t-il-emboiter-le-pas-nous-n-avons-pas-besoin-de-ce-genre-de-reglementation--1348320.aspx>

RUAUX, L. « Télétravail: comment concilier le contrôle d'activité des salariés et le respect de leur vie privée ? », 2020, <https://culture-rh.com/teletravail-comment-controle-activite-salaries-respect-vie-privee/>

SdWorx, « Télétravail au sein des PME : vos attentes correspondent-elles à celles de vos travailleurs », 2021, [Télétravail au sein des PME : vos attentes correspondent-elles à celles de vos travailleurs ? | SD Worx](#)

SdWorx, « Le télétravail en Belgique : Les employeurs flamands, wallons et bruxellois font le bilan (été 2020) », 2020, https://www.sdworx.be/-/media/sd-worx/documents/sdworx-ebook_telewerken_fr.pdf, 42 p.

Securex, « Risques psychosociaux au travail – Les sanctions ont été fixées », 2016, https://www.securex.eu/lex-go.nsf/vwNewsWGsoc_fr/A744B26C42DB77FEC1257FB1002F73DA?OpenDocument

Service Public Fédéral Belge, « Prévention et protection au travail », 2022, https://www.belgium.be/fr/emploi/sante_et_bien-etre/prevention.

SPF Chancellerie du Premier Ministre – Communiqué de presse, « La Ministre De Sutter garantit aux fonctionnaires un meilleur « droit à la déconnexion » après les heures de travail », 2021, <https://desutter.belgium.be/fr/la-ministre-de-sutter-garantit-aux-fonctionnaires-un-meilleur-%C2%AB-droit-%C3%A0-la-d%C3%A9connexion-%C2%BB-apr%C3%A8s-les>.

SPF Emploi, Travail et Concertation sociale, « Télétravail occasionnel », <https://emploi.belgique.be/fr/themes/contrats-de-travail/teletravail/teletravail-occasionnel>.

SPF Emploi, Travail et Concertation sociale, « Risques psychosociaux au travail », <https://emploi.belgique.be/fr/themes/bien-etre-au-travail/risques-psychosociaux-au-travail>

SPF emploi, travail et concertation sociale, « Questions et réponses Coronavirus », 2022, <https://emploi.belgique.be/fr/faqs/questions-et-reponses-coronavirus>

SPF emploi, travail et concertation sociale – Beswic, « Troubles mentaux – RPS », 74

<https://www.beswic.be/fr/themes/teletravail/troubles-mentaux-rps>

SPF SÉCURITÉ SOCIALE, « Les 5 étapes d'une politique de prévention », <https://www.jemesensbienautravail.be/fr>

ULB & VUB, « Télétravail et négociation collective », 2015, https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwicha_DiczwAhXHBGMBHZdMDCAQFjABegQIAxAD&url=https%3A%2F%2Fwerk.belgie.be%2Fsites%2Fdefault%2Ffiles%2Fnl%2Fmodules_pages%2Fpublicaties%2Fdocument%2F2eb3b580c44b44538c64d04fff32f8692.pdf&usg=AOvVaw2GfeouHO9hSknWbyRhEtbf

Uni Global Union Cadres, « Légiférer sur le droit à la déconnexion », 2020, https://www.ifj.org/fr/activites/campagnes-de-la-fij/renforcer-le-pouvoir-syndical-pour-un-environnement-de-teletravail-sain.html?tx_wbresources_list%5Bresource%5D=567&cHash=1b0a35c52c890709d5094b1c737735be#:~:text=Le%20droit%20%C3%A0%20la%20d%C3%A9connexion,%C3%A0%20ne%20pas%20y%20r%C3%A9pondre.

Wolters Kluwers, « Les dossiers de harcèlement diminuent-ils grâce au télétravail », 2021, <https://www.wolterskluwer.com/fr-be/expert-insights/is-the-number-of-harassment-cases-decreasing-thanks-to-telework>

YouTube SPF Emploi, Travail et Concertation sociale, « Les RPS au travail », 2018, <https://www.youtube.com/watch?v=ciUVD0HkwKM>

ZDnet, « Right to disconnect: Another country bans out-of-hours calls and emails from the boss », 2022, <https://www.zdnet.com/article/right-to-disconnect-another-country-bans-out-of-hours-calls-from-bosses.>

ANNEXES

Nous avons mené des entretiens semi-directifs avec 18 salariés, 9 hommes et 9 femmes, engagés dans des entreprises (secteur privé) et ayant pratiqué le télétravail depuis mars 2020, soit le début de la pandémie de COVID-19. L'interview de l'une des télétravailleurs interrogés fut toutefois écartée car cette personne était statutaire et ne répondait donc en réalité pas aux conditions de sélection. Son interview ne figure dès lors pas dans les annexes.

Avec l'accord préalable de nos interviewés, nous avons enregistré, puis retranscrit leurs entretiens dans les pages qui suivent en annexes. Chaque interview était précédée d'une présentation par la mémorante de sa question de recherche.

Toutefois, les deux premières interviews ont été réalisées dans un cadre plus informel et n'ont pas été enregistrées. Elles nous ont par ailleurs aidé à définir de façon plus précise les sujets que nous souhaitions aborder lors des interviews.

Quant à l'interview n°16, pour des raisons que nous ne savons expliquer, il fut impossible de la retranscrire tant une phrase sur deux était incompréhensible. Nous avons donc joint les notes prises lors de l'entretien.

Enfin, nous n'avons laissé aucune donnée permettant de reconnaître de façon déterminante les personnes qui nous ont accordé ces interviews.

Interview n°1

- Age, sexe, fonction, depuis combien de temps dans l'entreprise

I : 55 – masculin – chef de projet – 12 ans

- Depuis quand est-ce que tu télétravailles ?
- Déjà possible de télétravailler avant dans l'entreprise ? Tu le faisais ? A quelle fréquence ?

I : Il télétravaillait déjà avant mais rarement, pendant la pandémie, à raison de 5 jours par semaine (et encore maintenant)

- Avantages ou inconvénients à télétravailler ?
 - o Intensification et densification du (temps de) travail
 - o Sentiment d'invisibilité et porosité de la frontière vie privée-vie professionnelle
 - o Interruptions et contrôle accrus
 - o Stress causé ou augmenté par les nouvelles technologies de l'information et de la communication
 - o Besoin de maîtrise de la technologie
 - o R.G.P.G
 - o Relations interpersonnelles
 - o Absence de lien social et atténuation du sentiment d'appartenance
 - o Exclusion, harcèlement et RPS
 - o Sentiment d'incompétence lié au manque d'information
 - o Manque de soutien et possibilités de harcèlement accrues

Commentaires de l'interviewé :

- Il n'y a plus de trajet, plus de perte de temps dans les trajets mais il travaille plus. Au final, le temps de trajet, c'est aussi un moment qui te permet de décompresser
- Il n'y a plus d'intermède dans la journée de travail comme aller boire un café, parler avec les collègues. Il n'y a plus de conversations informelles. La journée de travail est à la fois très productive mais aussi très fatigante intellectuellement.
- Ils ont essayé de se voir dans les bureaux ou sur un temps de midi, seulement pour l'informel, avec les collègues mais c'est plus compliqué que quand il travaille au bureau où ils peuvent facilement aller au restaurant ou manger un sandwich ensemble.
- Diminution du sentiment d'appartenance à son employeur
- On est moins interrompu pendant une tâche, ce qui est positif, on est plus concentré MAIS ses réunions sont décuplées, surtout avec la hiérarchie (directe), parfois, il n'a même pas le temps d'aller aux toilettes
- Stress par rapport aux technologies : non mais formations à distance : c'est plus compliqué de les donner à distance car il n'y a pas d'échanges direct avec les gens, pas d'interlocuteurs directs, on avance mais on ne t'arrête pas si un point n'est pas compris, tu ne sais pas ce qu'il en est pour tes interlocuteurs
- Par rapport au RGPD : non (pense que peu probable que des gens disent oui)
- Conciliation vie privée – vie professionnelle : positif, directement chez soi après le boulot pour jardiner par exemple mais à la longue, fatigant. Manque crucial de contacts sociaux.

- Tu souhaiterais continuer ? I : Oui mais à raison de 3 jours de télétravail

- Au courant de la politique de bien-être dans l'entreprise ? I : Oui
- Mesures spécifiques prises en télétravail, déjà présentes ou instaurées suite à la crise ? Suffisant ?

I : Non, pas de nouvelles mesures mais bcp de communication.

La société ou certaines sections ont parfois organisé un dîner + jeu à distance. Pour une occasion, ils ont reçu aussi une livraison de repas à l'heure de midi (rendez-vous surprise fixé en ligne). Pour compenser désavantages ?

- Procédures mises en place/personnes disponibles suffisantes ?

I : Non, le top management met des choses en place et les communique mais la hiérarchie directe n'agit pas. Ça ne percole pas aux niveaux les plus bas. Tout l'aspect gain financier prend le pas sur le management. Filtre au niveau de la hiérarchie directe qui préfère se concentrer sur ce qu'on peut retirer de la situation pour engranger des marges et ne met pas en pratique les mesures mises en place par le top management.

Note : entreprise décide de ne plus louer certains bureaux sous prétexte que maintenant, les employés sont en télétravail. Donc, même s'ils voulaient revenir travailler sur place, ils ne pourraient pas.

- Contrôle ? Contacts à ce sujet ? I : Non
 - Ok qu'on vienne chez toi ? I : Avant, c'étaient des gens de l'entreprise qui prévenaient qu'ils allaient passer au bureau pour vérifier donc, pas de soucis à ce qu'ils le fassent aussi en télétravail
- Et au niveau du remboursement frais etc des choses qui ont changé ? I : Non ; rien n'a été pris en charge sauf le PC (qu'il avait déjà) par l'employeur

- Des choses que vous souhaiteriez voir changer ?

I : oui, prise en charge de l'électricité et du chauffage, mise à disposition de matériel de bureau

- Accords ?

I : Non

- Plutôt matériel fourni par l'employeur ou le tien remboursé ?

I : Employeur qui fournit (notamment parce qu'a la possibilité d'acheter en gros)

- Voiture de société (sinon voiture de fonction ou de service) ?

I : voiture de société. Comme tu peux faire du privé avec ta voiture, c'est considéré comme un avantage en nature : donc, impôts

Si je ne roule pas, pas de frais d'essence : c'est plus intéressant pour l'entreprise. Et ils peuvent probablement renégocier les contrats de leasing en disant que la voiture sera amortie en plus de temps. Note : chez lui, c'est dans le contrat, ils ne peuvent pas supprimer ou suspendre cet avantage.

- Réflexion : Forfaitaire ? Indexé ? Cout réel mais compliqué si tu habites avec d'autres gens + quand ça va devenir un avantage en nature

- Stress par rapport à ce nouveau mode de travail ?

I : Travail en équipe dû à la fonction et ce travail en équipe n'était plus possible, donc chacun a dû traiter ses problèmes seuls.

- Est-ce que des mesures sont prises pour permettre la déconnexion en soirée ? Pour lutter contre les inconvénients en général

I : non mais ce serait bien (ça se développe de toute façon)

- CONTRÔLE : n'en sait rien et s'il y en a eu un, n'en a pas été averti

Interview n°2

1. Age, sexe, fonction, depuis combien de temps dans l'entreprise (+taille entreprise)

I : 53, féminin, comptable, 5 ans, multinationale

2. Depuis quand est-ce que tu télétravailles ? (depuis crise ou non)

Déjà possible de télétravailler avant dans l'entreprise ? Tu le faisais ? A quelle fréquence ?

+ tout le monde télétravaille dans l'entreprise ? (quand fonction le permet) ?

I : Depuis la crise, avant, ce n'était pas envisageable

100% en télétravail avec les directives gouvernementales

Maintenant, c'est proposé seulement, 2 jours par semaine maximum

3. Avantages ou inconvénients à télétravailler ?

I : Moins de stress, moins de danger sur la route, moins de carburant utilisé

N'y voit que des avantages

Inconvénients : coût chauffage mais compensé par remboursement de frais

- Stress par rapport à ce nouveau mode de travail ? I : Non, super contente – stressée de retourner à « l'usine », vit plutôt mal le retour (déjà planifié)

	Avantages	Inconvénients
Trajets	- stress et – épuisement I : Gain de temps	Plus de contacts avec des gens dans les transports Temps de détente compensé ?
Temps de travail	+ flexible + autonomie Sentiment de contrôle de son temps de travail ➔ Plus de motivation et satisfaction personnelle I : plus d'autonomie	Intensification et densification du (temps de) travail < sentiment d'invisibilité : ne pas répondre quand on nous appelle : stress ou pas ? Compensation du travail non-efficace, dépendant ou non (panne, coupure courant) de la volonté ; pas de pauses ? I : Si, elle a travaillé plus parce qu'elle n'a pas eu de vacances. Quand on a plus pu se voir, elle a toujours au moins lancé ses collègues avant de prendre sa journée.

Conciliation vie pro-vie privée	Temps mieux organisés, plus disponible pour les activités familiales	Estompement de la frontière vie privée-vie professionnelle Arrive de dépasser pour résorber son retard ou s'avancer ? Sur le week-end ?
Interruption et contrôle	- Interrompu par collaborateurs → + concentré et productif	Interruptions : 1) multiplier les contacts professionnels pour prouver que tu es là → hyperconnexion ? 2) tes enfants sont là, quand bien même ils ne t'interrompent pas Comparer avec AVANT
	Moins de contrôle au niveau du temps de travail, + flexible (on l'a dit) Surveillance moindre qui permet de "chiller" <=>	Imposition d'évaluation régulière ? Orienté moyens ou résultats ? Pointage en télétravail ? I : Pointait, on voit directement si tu es connecté ou non, réunion régulière donc obligé d'être là Si le pc s'éteint, ça dépointe d'office.
Relations interpersonnelles	I : Job solitaire et Teams avec les collègues, travail ensemble Est très bien chez elle	Absence de lien social, plus de pauses cafés, pré-réunion Même si choses mises en place, diminution de la qualité des échanges, collaborations moins fructueuses // Manque de communication et d'information Si tu travaillais en équipe, plus compliqué d'échanger → peut avoir impact négatif n+1, clients : sentiment d'incompétence et d'exclusion si incapable de traiter correctement une requête
		Aggravation des comportements d'attaque (cyber, manque de soutien des autres)
		atténuation du sentiment d'appartenance
Matos/NTIC	Avoir du matos performant à la maison et s'en servir pour le privé I : Bureau avec pc, imprimante, caméra pour les réunions, pris en charge par employeur	Equipement inadapté/non-fourni, pb de connexion

	Système de connexion à distance, IT peut prendre la main sur son pc	
		Besoin de maîtrise NTIC stress + surcharge de travail + difficile d'obtenir assistance IT Crainte de ne pas pouvoir s'adapter Stress par rapport à la protection des données personnelles ? I : On gagne du tps si programme d'office installé chez tlm mais on ne demande pas ton avis
TMS ? l'aménagement des postes de travail, la bonne utilisation des écrans de visualisation, ou encore le support technique et informatique	I : /	

4. Tu souhaiterais continuer ? I : Oui, au moins 4-5 jours

5. Au courant de la politique de bien-être dans l'entreprise ? (Obligation d'information)

I : Non

- Mesures spécifiques prises en télétravail, déjà présentes ou instaurées suite à la crise ? Suffisant ? Communication ? I : Non – pas beaucoup de focus
- Procédures mises en place/personnes disponibles suffisantes ? I : Non. Insécurité juridique : tu viens cette semaine, la semaine prochaine, non

6. Est-ce que des mesures sont prises pour permettre la déconnexion en soirée ? Pour lutter contre les inconvénients en général

I : Non ; Aucune, ils essaient techniquement mais là à Noël, ils l'ont rappelée (acceptent que n'est pas là avant jeudi) – c'est courant

POUR OU CONTRE un véritable droit ? I : Oui

7. Contrôle des mesures ? I : Ça ne se fait pas au bureau, donc il faudrait commencer par là.
Exemple : une collègue a demandé tapis de souris, on a dit non, ce n'est pas prévu, tu peux te l'acheter toi-même.

- Contacts (visio) à ce sujet / employeur s'en est inquiété ? I : Non
- Ok qu'on vienne chez toi ?

8. Et au niveau du remboursement frais etc des choses qui ont changé ? Des choses que vous souhaiteriez voir changer ?

- Accords ?
- Plutôt matériel fourni par l'employeur ou le tien remboursé ?
- Voiture de société - voiture de fonction
- Forfaitaire ? Indexé ? (au vu de l'augmentation du cout...) Cout réel mais compliqué si t'habites avec d'autres gens

I : Quand c'est devenu obligatoire, indemnisé au minimum, forfaitairement. Mais ce n'est plus adapté à la situation actuelle.

Actuellement, 10€ par jour et par mois de télétravail.

Accords ? Oui globaux.

Voudrait un forfait en adéquation avec la réalité.

Pas de voiture de société.

Interview n°3

Alors, j'aurais besoin de ton âge, ou en tout cas de ta tranche d'âge ?

- 24.

Du sexe pour lequel tu te définis ?

- Une femme.

Ta fonction ?

- Consultante en recrutement.

Et le nombre d'années donc, ton ancienneté dans l'entreprise.

- 5 mois.

Et tu travailles dans une entreprise de type PME, grande, internationale ?

- PME. Enfin, ça dépend, ça reste quand même international, ils ont des filiales partout, mais maintenant en Belgique, c'est de la taille de PME.

- Tu as combien de collaborateurs environ ?

- Moins de 500. Enfin, 476 pour être exact.

Depuis quand est-ce que tu télétravailles ? Est-ce que tu as toujours télétravaillé ?

- En gros, pendant la crise COVID donc, j'étais dans un autre poste et là, on était en télétravail à temps plein, donc j'ai télétravaillé dès que j'ai commencé à travailler, donc dès le premier septembre 2020.

Mais tu faisais la même fonction dans l'autre entreprise ?

- Non, c'était une autre fonction, j'étais payroll officer. Je ne sais pas si ça rentre quand même dans les conditions, du coup, mais je pense.

Et à présent, tu télétravailles...

- Alors là, c'est très spécial donc, officiellement on a le droit à un jour de télétravail, officieusement ou dans la pratique, ce n'est pas tellement possible qu'on télétravaille et donc, enfin sur le papier, dans notre contrat, il est mis qu'on doit télétravailler un jour, mais peu de gens le font. Et donc, j'ai déjà télétravaillé mais je ne télétravaille pas, dans cette fonction-ci, le temps qui est normalement consacré au télétravail.

Dans ta fonction précédente, là tu as travaillé combien de temps ? Un peu moins de 2 ans ?

- Oui, donc à peu près un an et demi. Et après, j'ai démissionné.

Okay. Donc, l'objectif de mon mémoire, c'est de voir si le cadre juridique existant en matière de bien-être des télétravailleurs est suffisant. Et donc, je me suis intéressée aux avantages et aux inconvénients à télétravailler. Donc, on va passer en revue les avantages et inconvénients que j'ai pu relever dans la littérature, mais tout d'abord, est-ce que toi tu as éprouvé du stress par rapport au télétravail donc, au fait de devoir passer d'un coup au télétravail ?

- Oui parce que déjà, c'était ma première fonction. Donc, j'ai dû apprendre à distance. Toutes les formations étaient aussi en télétravail, donc c'était stressant d'être seule face à des difficultés. J'ai une fonction où on a beaucoup de téléphone et donc, je pense que les gens de l'autre côté du téléphone étaient aussi plus tendus que si j'avais des rendez-vous directement avec eux, dans mon bureau. Et alors, au niveau des horaires, etc. enfin, de ma séparation vie privée-vie professionnelle, comme je télétravillais déjà, j'ai un bureau, heureusement avec une porte fermée, mais je dirais que le stress, c'est que des fois j'allais aux toilettes et que si ça sonnait, mon téléphone, j'avais peur que si je ne décroche pas, on pense que... - tu ne travailles pas ?

- Ouais, qu'on pense que je faisais mes lessives ou.... Alors que j'étais juste aux toilettes.

Est-ce que dans ton entreprise, le télétravail a fait l'objet de mesures particulières, enfin de règlement ? Comment ça a été mis en place, il y a eu des avenants au contrat ou ce genre de choses ou en fait, c'était déjà prévu avant et donc, il n'y a rien qui a changé. Tu ne sais pas, peut-être ?

- Si, si, je sais. En fait, dans mon premier boulot, c'était déjà prévu, maintenant on a quand même eu un avenant au contrat. Sans cet avenant, parce qu'en fait les jours ont ensuite été augmentés, donc on avait déjà droit à deux jours avant COVID. Suite au COVID, on n'a pas... de mémoire, on n'a pas eu d'avenant. Maintenant, je travaille dans un secrétariat social, donc en termes légaux, ils étaient quand même très calés, enfin, surtout en droit du travail et donc on a eu un avenant au contrat de travail, effectivement. Et on a eu des rappels pour ceux qui ne le signaient pas etc. donc c'était quand même très important. Et dans ma nouvelle fonction, c'est seulement dans le contrat de travail de base quoi, mais étant donné que c'était un nouveau contrat, il n'y avait pas besoin d'avenant. Mais les autres personnes, elles ont signé un avenant.

Alors, au niveau de tes trajets, est-ce que tu estimes que ça a eu un impact positif sur ta vie privée, le fait de passer en télétravail ?

- Mon ancienne fonction, je travaillais à [lieu], donc oui, donc une demi-heure de route, sans embouteillage, donc oui, ça a eu un impact positif. Bah déjà écologique, enfin, pour moi c'est quand même important. Et ensuite quand même un gain de temps. Donc, oui. Et à ma deuxième fonction, étant donné que c'est plus proche, je préfère ne pas télétravailler et me dire je prends 10 minutes de mon temps à me rendre au travail. L'impact a y gagné est moins important que le manque de mes collègues.

Quand tu travaillais à [lieu], imaginons, est-ce que les 30 minutes de route, tu les compensais en travaillant plus ? Je ne sais pas si tu as cette impression.

- Je me connectais plus tôt, oui, c'est vrai. En fait, la particularité, c'est qu'on pointait au travail et on ne pointait pas en télétravail. Ce qui fait que oui, enfin, c'est difficile de connaître mes heures maintenant, je pense que oui, je travaillais plus en télétravail.

Je rebondis direct là-dessus, est-ce que tu trouves que ce serait une bonne chose qu'il y ait un pointage aussi en télétravail ?

- Oui. Je pense que c'est un peu, enfin, malhonnête pour moi de pas en mettre, parce que, enfin

moi, ce que j'ai l'impression, c'est qu'ils disaient qu'on ne pouvait pas vérifier qu'on travaille ou pas alors que finalement, moi j'ai des appels, enfin ma fonction, j'ai des appels. Peut-être pas dans toutes les fonctions mais dans cette fonction-là, j'avais des appels toute la journée donc si je ne décroche pas, on voit quand même bien que je ne travaille plus. J'ai des mails toute la journée, si je ne réponds plus aux mails, on voit que je ne travaille plus, j'ai des réunions toute la journée... Je pense que c'était facilement vérifiable et que voilà, ils avaient bien compris que si on ne pointait pas, on ne comptait pas nos heures quoi. Mais en sachant que c'étaient des horaires flexibles donc je pouvais commencer à l'heure que je veux et terminer à l'heure que je veux.

Le télétravail, généralement, ce qui est positif, on va dire, c'est justement donc que tu as plus de flexibilité et donc plus d'autonomie, est-ce que toi tu sens que tu gères bien ton temps de travail entre guillemets, enfin la loi dit que c'est le travailleur qui gère lui-même son temps de travail. Tu prenais tes pauses ou tu avais justement plutôt, ben tu as dit que tu avais ce stress de ne pas répondre, imaginons quand on t'appelait. Est-ce que tu essayais de compenser ça d'une manière ou d'une autre, de prouver que tu étais encore plus présente ?

- Moi, j'ai l'impression que... donc, je prenais mes pauses parce que je voyais que les autres les prenaient. Maintenant, ça m'arrivait souvent de ne pas en prendre, mais ça m'arrive aussi au boulot donc je ne pense pas que ce soit lié au télétravail que je ne prenais pas de pause, ça faut être honnête. Maintenant, bêtement, aller chercher un café au travail, on a une machine à café, me posait moins problème qu'à la maison. A la maison, je me disais, t'es déjà partie une minute, enfin, je n'étais jamais à l'aise en fait, j'avais vraiment cette impression que si je ne répondais pas au téléphone, on allait se dire, elle n'est pas là, on est sur Skype et donc, on se met en indisponible, quand on n'est pas là pendant 5 minutes. Ça se met tout seul, en inactif, du coup, je me disais ils vont se dire que... enfin, j'étais un peu focalisée là-dessus. Mais sinon, en termes de temps de travail, ça j'étais quand même assez bien organisée, plus concentrée qu'au travail parce que j'étais toute seule, j'avais un travail où il y a beaucoup de chiffres, donc, pour calculer, j'étais vraiment très efficace seule. Maintenant quand j'avais un coup de mou, voilà, j'étais toute seule, quoi.

Le fait travailler de chez toi, ça a eu un impact sur ta vie privée, la qualité de ta vie privée ?

- Oui, ça a eu un impact négatif. Parce que la seule personne à qui je pouvais me plaindre de mon travail, c'était mon compagnon. Étant donné que, allez, au travail, si on a un petit coup de mou, on va en parler à sa collègue, mais là, chacun est chez soi et donc, je prenais moins le pli d'appeler mes collègues pour me plaindre, et elles pareil de leur côté. Donc ça, c'est déjà une chose. Ensuite, le fait d'avoir tous mes outils à disposition, ça m'arrivait souvent le samedi ou le dimanche de me reconnecter. Ce n'est pas une obligation mais c'est moi qui suis comme ça et je sais que c'était le cas aussi de beaucoup de mes collègues.

- Et ça, ce serait lié au télétravail. Ou ça t'arrive aussi de travailler le week-end tout en étant la semaine sur ton lieu de travail ?

- Maintenant que je télétravaille moins dans ma nouvelle fonction et ce n'est pas lié à la fonction, c'est vraiment lié au télétravail, j'ai vraiment plus cette coupure quand je rentre chez moi, c'est derrière moi et ça m'a peut-être arrivé de me reconnecter une fois parce que j'ai oublié quelque chose et ça, ce n'est pas un souci pour moi. Mais là, c'était permanent, en fait. Ou je me disais ah ben, tu n'as pas eu tout fini, c'est normal que tu continues de travailler parce que ton lieu de travail, c'est chez toi.

La charge de travail, donc, tu dis qu'elle a augmenté mais est-ce qu'elle est déterminée par ton employeur ou c'est vraiment du travail autonome ? Est-ce que c'est plutôt, on te fixe des objectifs, des résultats à atteindre ou on va te donner genre tâches par tâches ?

- Ils disent que c'est autonome. En fait, on a un portefeuille client. On doit répondre à leurs mails, à leurs appels, à leurs demandes, mais on a une petite ligne du temps avec la bulle de chaque personne donc on sait voir tous nos collègues et on voit qui a fait le plus de mails, ce sont des mails qui sont convertis en ticket, si tu veux. Et je pense que, malgré tout, moi je regardais ça tout le temps parce que je voulais voir où était ma petite bulle par rapport aux autres, que ce soit à la maison ou en présentiel. Mais donc, on sait quand même vérifier notre travail, que ce soit à distance ou en réel. Si je ne fais pas mon travail, ça a impact derrière, quoi.

Et donc, de ce point de vue-là, tu as l'impression qu'il y a eu plus de contrôle de ton employeur en télétravail ou pas forcément, c'était égal ?

- On n'a pas... dans mon équipe, non. Il faut dire qu'on est en ce qu'on appelle, on était en gouvernance collaborative (Confidentiel) donc, ça veut dire que je n'ai pas vraiment de manager et donc finalement c'était à nous, entre collègues, à se dire toi, tu travailles moins ou... voilà, accélère un peu ton rythme. Donc, normalement, il n'y a pas de contrôle mais ils ont quand même mis cette petite ligne du temps et j'ai l'impression que c'était un peu aussi pour surveiller les autres.

- Oui. Mais donc tu n'as pas d'évaluation régulière ?

- On a des entretiens avec nos autres collègues et nos autres collègues disent voilà, là je trouve que tu as fait du bon travail, là pas tellement. Regarde, tu as fait moins de tickets cette fois-là, qu'est-ce qu'il s'est passé ? Mais c'est tous ensemble, et c'est spécial mais c'est très bienveillant. La pression vient des clients, la pression ne vient pas du tout des responsables. Il n'y a pas eu plus de contrôle. Je n'ai pas eu l'impression en tout cas.

Okay et est-ce que tu as eu l'impression d'être plus interrompue en travaillant chez toi ? Que ce soit par tes collègues, imaginons, qui justement, vont t'appeler plus ou moins vu que tu n'es pas sur place ou, je ne sais pas, par ta famille, ton compagnon aussi s'ils étaient là éventuellement.

- Je travaillais mieux de chez moi que sur place. J'étais moins interrompue, on a eu beaucoup de nouveaux collaborateurs, donc quand j'allais au bureau, je savais que j'allais être plein de questions, tout le temps. Au bureau aussi, quand on a commencé à retourner, les clients venaient sur place, directement et non plus par téléphone et donc, des fois, j'étais en plein calcul et j'ai un client qui venait donc, non, moi je préférais quand même... en termes d'efficacité, d'erreurs et tout ça et d'interruption, j'étais plus efficace chez moi. En termes de bien-être, bof quoi.

Et donc, au niveau de tes relations avec les collègues, les clients, est-ce que tu trouves quand même que c'est mieux en présentiel ?

- En termes de relations, maintenant que je suis beaucoup plus en présentiel, je découvre une relation qui est tout à fait différente. En fait, là, de l'autre côté, j'ai quand même travaillé un an et demi, on était une équipe de 10 mais finalement, j'ai l'impression que personne ne savait que j'étais drôle, que personne ne savait ce que j'aimais faire de ma vie, parce qu'en télétravail, en fait, on ne prenait jamais le temps de s'appeler et de se dire « t'as passé un bon week-end ? ». Je me rappelle que je suis partie une semaine en vacances, je suis revenue et en fait, personne ne m'a demandé comment s'étaient passés mes vacances. Et pas parce que c'était des gens antipathiques, juste parce que... On avait tellement de travail, on était tellement dans notre bulle, chacun et dans nos clients que... et moi la première, je n'allais pas forcément appeler la collègue qui revenait de vacances, alors que si c'est en présentiel, ça se serait d'office passé. Et avec les clients, eux, on n'avait pas toujours une bonne connexion donc ça coupait, donc ils râlaient parce qu'on était en télétravail. Ça, j'ai déjà eu et des clients, qui, quand il y avait un visuel, la personne en face était plus douce qu'au téléphone, il y avait un énervement, et je peux comprendre, ils doivent attendre

parfois des minutes, des heures. En plus, les clients étaient des entreprises touchées par le covid, donc énervés, stressés. Enfin, je pense que c'était le cadre de l'époque qui faisait aussi que tout le monde était sous tension.

Mais donc, toi, dans ton travail, tu travailles quand même rarement en équipe. Enfin, tu as une équipe, mais, je veux dire, tes clients sont individuels, personnels.

- Oui. Si une collègue part en vacances, je dois savoir gérer ses clients. Maintenant, chaque personne a un back-up, donc mes clients étaient gérés par une autre personne. Mais sinon c'est très individualiste.

Est-ce que tu as ressenti une diminution du sentiment d'appartenance à ton entreprise ou ce n'est pas quelque chose qui t'a marqué ?

- C'est difficile parce que j'ai commencé... En fait, je suis arrivée 3 semaines et puis ça a été à nouveau le télétravail obligatoire, donc, je dirais que par rapport aux autres, j'étais peut-être moins accrochée à l'entreprise, oui, par rapport à ceux qui étaient déjà là. Enfin, peut-être que ce n'est pas lié à ça mais... Et par contre, quand le covid s'est calmé, on a eu une fête du personnel et à ce moment-là, je me suis sentie plus accrochée, le fait de voir les autres. Et quand on est revenus, plus en présentiel, c'est vrai que mon accroche était peut-être plus forte.

Tu as parlé du fait que parfois, voilà, tu avais des problèmes de connexion, les échanges étaient plus compliqués, est-ce que tu t'es sentie moins compétente, à certains moments, à cause de ça ? De ne pas pouvoir traiter rapidement, efficacement une requête d'un client ?

- Ça, honnêtement, non, je dois dire que j'ai de la chance, mon copain est [...] sur le côté, donc on a de très bons PC au boulot, enfin chez moi, donc, on avait super grand écran alors que finalement, au travail, je n'avais qu'un seul écran, un vieux bazar, donc pour ça non, j'avais du meilleur matériel. La connexion internet, oui, c'était des fois un peu embêtant, mais je crois que si on rajoute tout, j'ai plus eu de soucis au boulot en lui-même que chez toi.

Et donc, chez toi, tu as du matériel mais qui donc, n'est pas fourni par ton employeur et qui n'est pas remboursé non plus ?

- Oui, donc, au départ, jusque mai 2021, on n'avait pas d'ordinateur, donc finalement, toute la crise COVID, on n'en a pas eu. Et donc là, on en a reçu un, un ordinateur portable, quoi mais avant ça, j'ai toujours travaillé avec mon propre ordinateur, alors que le télétravail était déjà obligatoire avant et qu'il n'y a pas assez de place dans les bureaux pour qu'on soit tous en présentiel, donc logiquement... Moi, ça reste, on avait une frustration générale parce qu'on estimait qu'on avait déjà 2 jours de télétravail avant le COVID. Après le COVID, ils en ont mis 3. Et donc, on estimait que, à partir du moment où c'était obligatoire et que l'entreprise faisait des économies parce que les bureaux étaient plus petits, on aurait dû avoir un ordinateur, on n'en a pas eu tout de suite. Maintenant, j'entends que c'est des frais, mais voilà, c'était déjà avant COVID le souci. Les doubles écrans, c'étaient nous qui le rajoutions, donc moi, j'ai rajouté un double écran de moi-même. Ma souris, c'était ma souris, il n'y avait pas de souris fournie avec l'ordinateur, mon clavier, c'était mon clavier. J'aurais pu travailler juste avec le portable, maintenant...

- Et donc ça, c'est tout à tes frais ?

- Ça c'était tout à mes frais mais j'ai eu des remboursements par mois, non, par jour de télétravail, j'avais 2,50€. D'abord, 2€. Et puis, à partir de janvier 2021, 2,50€.

- Et ton ordinateur, tu peux aussi t'en servir pour le privé ?
- Non, on n'avait pas d'ATN dessus, on ne pouvait pas s'en servir pour le privé. C'était difficilement faisable parce que bêtement, des fois, pendant ma pause, j'étais encore sur mon PC, je me disais, oh je vais aller voir sur Zalando, c'était bloqué de toute façon, donc on n'aurait pas su...
- Donc, finalement, il y avait aussi une forme de surveillance de ce côté-là.
- Oui, c'est vrai. Ça ne m'a pas choqué, mais oui.

Chez toi, tu as en bureau privatif ?

- Bureau fermé.

Et tu estimes que tu es bien, aussi au niveau du confort outre l'ordinateur, donc chaise de bureau, bureau adaptés ?

- Bah c'est mon matériel à moi. Maintenant, j'ai investi, une chaise de bureau, enfin j'en ai racheté une parce que j'étais toujours en télétravail. Mon bureau, c'était la pièce où je n'allais jamais donc finalement, j'ai investi dans de la la déco et tout en me disant, c'est quand même là que je passe la plupart de mon temps et donc, j'ai envie que ce soit une pièce agréable. Qu'est-ce que j'ai investi ? J'ai investi quand même dans pas mal de choses. Je disais la machine à café, finalement, j'en ai racheté une que j'ai mis dans mon bureau, pour ne plus devoir descendre et me dire, je vais avoir ce stress. C'était vraiment devenu une pièce... J'aurais pu recevoir des clients, presque, dans cette pièce.

Est-ce que tu as éprouvé du stress par rapport à toutes ces technologies, le fait de devoir communiquer avec tes clients par visioconférence, par exemple ou autre ?

- Visioconférences, oui, parce que des fois, moi, ça allait, mais les clients, quand je devais leur proposer cette possibilité-là, de faire de la vidéoconférence, ce n'était pas tout bien accueilli, ça dépend des clients, mais ce n'était pas toujours bien accueilli. Maintenant, ils préféreraient ça qu'un appel. Donc non, je n'ai pas eu spécialement de stress, mais même en termes de préparation, de me dire qu'ils voyaient mon arrière-plan, c'était quand même une intrusion chez moi, quoi.

Et est-ce que tu as éprouvé du stress par rapport à la protection de tes données personnelles, par le fait que, voilà, il y a plein de données qui se sont encore plus échangées, via les réseaux et parfois un peu dans l'urgence...

- Ça serait malhonnête de dire ça parce que je suis sur les réseaux sociaux et tout donc enfin, ce n'est pas quelque chose qui m'inquiète, donc.

Les programmes pour communiquer justement, échanger avec tes collaborateurs, avec tes clients, ils ont été installés d'office par ton employeur, enfin tout le monde avait accès aux mêmes programmes installés d'office ou c'est toi qui devais installer des choses ?

- On travaille avec un environnement qui permet d'avoir vraiment ton... même Windows qu'à ton boulot, donc tous les mêmes programmes, tous les mêmes documents. Si je mets ce programme-là sur n'importe quel pc, j'avais exactement les mêmes données sur mon pc privé. Je n'ai rien dû installer, à part cet environnement.

D'autres choses auxquelles tu penses, niveau inconvénients, avantage ?

- J'avais pensé à quelque chose tantôt, attends, il faut que je réfléchisse. Avantage malgré tout, moi, mes pauses, je regardais un épisode des fois d'une série, bêtement. Maintenant que je ne suis plus en télétravail, pendant ma pause, je coupe moins par contre, que quand j'étais chez moi. Parce que je suis avec mes collègues, parce que du coup, ça parle encore boulot. Et que je ne vais pas regarder une série alors qu'il y a mes collègues à côté. Donc, j'étais plus à jours dans mes séries, parce que je regardais toujours un épisode le midi. Avantage, en termes de repas, je faisais mon repas le midi, souvent et donc, le soir, quand j'avais fini, mon repas était déjà fait, j'avais anticipé. Quand il faisait beau en été, j'avais un jacuzzi dans mon jardin, donc les pauses, en été, je les faisais dans mon jacuzzi. (rigole) Non mais c'est des petits trucs mais il y a des jours quand même, où c'était quand même assez plaisant, quoi. Puis, j'ai un compagnon qui fait des horaires décalés, des fois, ici maintenant, actuellement comme je ne suis plus en télétravail, ça arrive 2-3 jours semaine qu'on ne se voit pas du tout, on ne se croise pas, du fait de nos horaires et là, on avait le temps de dîner ou de déjeuner ensemble. Et niveau inconvénients, ben, y en a plein. Ouais, vie privée... On a parlé de trajet, ça, ça allait. En fait, j'avais l'impression quand j'étais en télétravail que la société pense que tu ne fais rien. Les gens autour pensent que tu « télé » travailles, enfin que tu regardes la télé, alors que oui, je regarde une série, mais pendant mes pauses. Maintenant, quand même un autre avantage du télétravail, maintenant que je ne télétravaille plus, ça m'arrivait souvent, après je faisais quand même attention à respecter toujours mes temps de travail, j'étais très juste mais ça m'arrivait quand même, je dois dire, si j'avais un appel de ma mère, j'allais répondre, j'étais moins gênée qu'au travail, où je ne ferais jamais ça. Pourtant, je travaillais encore, je faisais mes trucs en même temps et ça me permettait quand même d'avoir... C'est vrai que maintenant, ça m'arrive moins. Je sais que ça m'arrivait quand je travaillais d'appeler une demi-heure ma grand-mère et finalement, c'est elle qui parlait toute seule, moi, voilà, je faisais mon truc, mais au travail, jamais je ne me dirais « je vais appeler ma grand-mère », alors qu'il y a toutes mes collègues à côté, enfin, ça ne se fait pas.

Et je dirais, inconvénients, on rentre quand même dans une bulle où moi, physiquement, je me préparais moins, je me mettais plus des pyjamas. Parce que je n'avais pas souvent de visio et quand j'en avais, je savais les prévoir à l'avance que maintenant, je me lève, je prends le temps, enfin, je ne vais pas aller au travail mal habillée, je suis quelqu'un de très coquet donc voilà, je prends le temps.

Et tu as parlé plusieurs fois du fait que t'avais quand même un peu, justement, ce sentiment qu'on se disait que tu ne travaillais pas forcément, mais -je pense que je t'ai déjà posé la question- mais donc, tu ne te disais pas forcément que c'est pour ça qu'il y avait plus de contrôle ou que l'employeur allait mettre des choses en place pour contrôler ton travail.

- En fait, je n'ai pas l'impression que c'est l'employeur, j'ai l'impression que c'était mes collègues. J'avais vraiment l'impression que, comme moi, elle ne m'avait jamais vue travailler en vrai finalement ou presque très peu parce qu'on était tous en télétravail. Donc, si je voulais faire ma place, il fallait que je montre que je travaillais bien et que j'étais efficace. Et du coup, je me disais, si t'es là puis 10 ans et que tu travailles super bien et que tu fais une pause de 10 minutes, tu vois, c'est différent. Moi j'avais vraiment cette impression que j'allais être jugée et donc, c'était très dur pour moi.

Okay. Et donc si tu avais l'occasion, tu continuerais à télétravailler ? De temps en temps ou ici, comme tu disais, bon, ça ne se prête pas tellement à ta fonction.

- En fait, c'est que, j'ai démissionné. Je pense que c'est grandement lié au télétravail. Parce qu'en fait, moi, je suis quelqu'un qui est beaucoup plus en contact chez moi et j'ai eu beaucoup de fois

des clients qui me criaient dessus au téléphone et finalement, j'étais toute seule chez moi. Et je suis quelqu'un à tendance très positive, mais ça avait tendance à me rendre très négative donc, je pleurais toute seule chez moi alors que quand j'étais en présentiel, quand j'avais un client méchant, je le racontais mes collègues et ça partait en fou rire parce qu'on se ***** de la ***** du client. Tandis dit que là, quand t'es toute seule chez toi, c'est très dur. Et donc, ça a été une des grandes raisons pour lesquelles j'ai démissionné, c'est que j'avais besoin de collègues et ici, où j'étais avant, ils ont augmenté le télétravail à 3 jours, donc je n'avais même plus la possibilité de dire « moi j'aime aller en présentiel et donc, je ne veux pas faire 5 jours », ça ça n'était plus possible. Je veux faire 5 jours sur place, ça n'était plus possible et moi, ça ne m'a pas plu parce qu'alors, on perd tout l'avantage de la flexibilité parce que je n'avais pas le choix et j'avais vraiment l'impression pour mes autres collègues... en fait, je pense que mes collègues qui avaient des enfants, pour elles, elles pouvaient aller chercher leurs enfants et tout ça et je peux le comprendre, mais à mon âge, je préfère travailler 1h30 en plus, avoir 1h30 de trajet en plus et avoir passé une journée où j'ai rigolé... Donc, voilà, donc c'est pour ça que j'ai démissionné et maintenant, effectivement, on peut faire un jour de télétravail et si je le faisais, personne ne me dirait rien. Maintenant, pour rien, au monde, je le fais, quoi. Je préfère faire mes 10 minutes de trajet et aller travailler, voir mes collègues, rigoler, manger un bout ensemble, le midi.

- Okay, donc les avantages ne compensent pas les inconvénients.

- Oui, je pense le contact humain...

Donc, sinon, il y a une politique de bien-être dans l'entreprise en principe, donc ça, c'est une obligation légale, il doit y avoir une politique de bien-être dans l'entreprise donc, ton employeur doit t'informer donc, des risques qui existent au travail et des mesures de prévention qu'il prend. Est-ce que tu estimes être au courant de cette politique ? Et est-ce que tu sais s'il y a des mesures spécifiques, justement, qui ont été prises en télétravail ?

- Dans mon ancienne entreprise, on avait des ateliers où on pouvait s'inscrire pour réduire le stress, sur comment télétravailler, comment utiliser les outils, aussi. Pour moi, ça, Teams, j'ai vite compris et tout mais pour les personnes, enfin, plus vieilles, je pense que c'était bien. Sauf que finalement, on n'avait pas le temps de participer à ces ateliers. Je pense que c'était bien sur le papier et que c'était pour le légal que ça soit OK, qu'ils aient fait les démarches, il y a des burn-out et tout ça mais en pratique, on ne savait pas s'inscrire parce qu'on n'avait pas le temps. Mais ils ont mis les choses en place, il faut le dire quand même. Ils ont fait des choses comme des blind test et tout ça qu'on pouvait faire à distance tous ensemble après le travail, pour de la cohésion. Maintenant, je n'ai pas eu l'impression... voilà, je pense qu'ils ont compris qu'il y avait un stress général, qu'il y avait beaucoup de burn-out, etc. Et dans ma nouvelle entreprise, pour le bien-être, oui, on a des fruits tous les jours, ils nous envoient des fois des petits colis -dans l'autre entreprise aussi, on avait des biscuits avec un petit mot « accrochez-vous pendant le covid ».

- Donc, tu estimes que ce qui est mis en place, c'est suffisant ?

- Non. Dans l'ancienne entreprise, non.

- Okay. Et les personnes disponibles ? Et actuellement ?

- Actuellement, donc, j'ai ce qu'on appelle un [...], et donc, en gros, c'est une personne à qui je peux me confier quand ça ne va pas. Et ça, franchement, je pense qu'ils auraient dû mettre ça dans l'ancienne entreprise, parce que quand ça n'allait pas, je n'avais personne à qui parler. Et ici, c'est une personne de confiance. Enfin, il y a une personne de confiance qu'on est obligé d'avoir dans l'entreprise, mais c'est une autre personne, que chaque personne a, donc il y a peut-être cinq ou six personnes par [...]. Et on peut aller leur parler, chacun a le sien quoi, donc ça, je trouve ça super bien, franchement. Je ne m'en sers pas énormément, mais des fois quand on a des remises en question, on n'a pas forcément envie d'en parler à ses collègues et en télétravail, je trouve que

c'est une super option et je pense que si j'avais eu ça dans l'autre entreprise, ça m'aurait fait du bien.

Donc tu penses que ça, ce serait une bonne chose en général, qu'il y ait ça partout ?

- Ouais c'est vraiment super bien, c'est super. Et alors à l'ancienne entreprise -après, je pense vraiment qu'ils faisaient leur maximum, qu'ils essayaient, maintenant voilà, c'était un secteur très concurrentiel et je pense que ça peut être compliqué, donc je peux comprendre aussi mais en termes légaux, je pense, enfin voilà, après, c'est du secrétariat social mais ils étaient vraiment dans leurs normes, pour moi.

Je ne sais pas si tu sais qu'il y a un droit à la déconnexion qui se met en place tout doucement. Donc, pour le secteur privé, en fait, pour l'instant, c'est juste une obligation pour ton employeur de se concerter avec les partenaires sociaux, donc la délégation syndicale, etc. pour éventuellement prendre des mesures de prévention. Et pour le secteur public, en fait, maintenant, ça a été que c'était un vrai droit à la déconnexion, donc n'a pas le droit de te joindre en dehors de tes heures de travail. Donc là, j'ai plusieurs questions, est-ce que t'es au courant de mesures qui auraient été prises pour permettre, justement, la déconnexion, en soirée, le week-end, etc. dans ton entreprise et est-ce que toi, tu serais pour avoir un véritable droit à la déconnexion, aussi dans le secteur privé ? Ou est-ce que tu penses que non, c'est au travailleur de savoir gérer son temps.

- Et ça existe depuis quand, ça ?

- 2018 qu'on est obligé de se concerter et maintenant en 2022, en février 2022, pour le secteur public, il y a vraiment un droit à la déconnexion et là, ça se discute de, est-ce qu'on devrait aussi l'instaurer pour le secteur privé, en fait ?

- Okay. Donc, dans mon autre entreprise, non, il n'y a pas eu de droit à la déconnexion. Maintenant quand mon chef voyait que -enfin, mon chef, ce n'était pas mon chef vu que c'était gouvernance collaborative- donc lui, il ne pouvait pas, enfin, il voyait des fois qu'on envoyait des mails le dimanche et il ne m'a jamais dit « tu fous quoi, là, à envoyer des messages ? ». Et on a un groupe WhatsApp et dans ce groupe WhatsApp, on nous envoyait des messages. J'ai déjà pris des vacances où on a un Teams qu'on devait mettre sur notre téléphone et je recevais, j'ai reçu des notifications de cette personne qui était donc mon responsable, qui me notifiait, parce que c'était moi qui étais responsable des réunions, et qu'il ne savait pas c'était quelle date et tout ça et qui me notifiait car j'étais en congé. Mes collègues ont pris ma défense en disant que j'étais en congé et qu'il n'avait pas à me recontacter et elles ont dit on se débrouillera, ce n'est pas grave. Mais j'ai répondu, parce que ce n'était pas mon responsable, mais... voilà. Donc non, et dans ma nouvelle entreprise, ils ont mis des choses en place, parce que c'est le secteur de l'intérim, donc c'est quand même un secteur assez particulier. Et donc, ils ont mis en place, ici, depuis très récemment, ce qu'on appelle un contact center, qui est un compte pour nos clients et pour qu'on évite d'avoir des appels en dehors, sur nos gsm, donc une permanence téléphonique pour toutes les urgences. Donc, s'il y a un travailleur absent, etc., il sait qu'il peut téléphoner là. Et c'est mieux parce qu'avant ça, on n'avait rien et donc moi, je me faisais réveiller à 5h du matin, quelqu'un qui n'allait pas travailler et qui me téléphonait parce qu'il commence à 6h. En soit, il a raison de faire ça, il prévient son employeur mais moi, à 5h, je dors. Donc, c'est un peu intrusif. On est rémunérés, hein, quand on fait des permanences, comme ça, mais bon.

Est-ce que tu as des idées de comment ce droit du coup devrait être mis en œuvre, si tu penses que c'est une bonne chose. Est-ce qu'il faudrait organiser des formations, bloquer totalement les connexions à distance ? Ou savoir que, voilà, on ne répond pas aux mails, par exemple, tout simplement.

- Je trouve que c'est quand même très compliqué parce que moi, j'ai déjà eu des cas où je me remets... enfin, dans mon ancien boulot, c'était exagéré mais c'était ma faute aussi, je me reconnectais tout le temps pour être sûre d'avoir fini mes trucs. Maintenant, dans ce boulot-ci, ça m'est arrivé d'oublier de faire un contrat et je me disais, on ne peut pas travailler en noir, donc, ça peut arriver à tout le monde d'oublier quelque chose et ça me rassurait et je passais un meilleur week-end de me dire, je me connecte 5 minutes et je le fais. Alors, oui, l'erreur est humaine mais si la personne avait un accident de travail et tout, les impacts pour moi étaient plus importants et plus graves, que de me reconnecter 5 minutes. Donc, je pense que quand on voit que j'envoie des mails comme je le faisais, qui ne sont pas essentiels, alors là, on devrait peut-être. L'idée de permanence, ça s'il y avait eu ça dans mon ancien boulot, je pense que ça aurait été vraiment bien, donc quand il y a des urgences. Ça arrivait qu'on ait des paies qui ne partent pas et tout et on regardait le samedi pour voir si elle était passée, pour que les gens soient payés dans les temps, ben on aurait eu deux-trois personnes qui travaillaient le samedi, dimanche, qui géraient ça, ça aurait quand même été vraiment le top. Ce que j'ai actuellement, je sais que s'il y a une ***** à surveiller et/ou un contrat que j'oublie... enfin, c'est parce que ça a été mis en place après mais maintenant, je leur envoie vite fait un message et ça me sort de la tête et hop, c'est fini.

Et après, je trouve ça normal aussi, enfin, si on a un boulot à responsabilité, qu'on soit joignable. Enfin, qu'on puisse quand même, fin qu'on soit joignable. La déconnexion, c'est bien, maintenant, ça fait aussi partie du package, on a le salaire qui peut suivre aussi et les avantages qui peuvent suivre. Mais alors, il faut que ce soit franc, est-ce que peut-être, il faut que ce soit mis dans le contrat de travail... moi quand on m'a embauchée, on m'a dit, peut-être que tu vas devoir faire des heures supplémentaires, il faudra peut-être que de temps en temps, tu te reconnectes,... et je le savais. Et à partir du moment où je le sais, c'est moins frustrant que si on m'a juste dit tu travailles 40h semaine et puis, c'est fini.

Okay. Au niveau des autres inconvénients, est ce que tu sais si des mesures ont été prises par ton entreprise, est ce que les travailleurs ont eux-mêmes déjà fait des demandes particulières, il faudrait une meilleure conciliation vie privée-vie professionnelle ou au niveau du matériel ?

- Le matériel. Que ce soit ici, où je suis maintenant, parce qu'on peut télétravailler un jour semaine mais on n'a pas non plus d'ordinateur, enfin, pas tout le monde, donc voilà, ça c'était une demande. Et à mon ancien boulot ça, ça a été vraiment oui, une revendication d'avoir un ordinateur, d'avoir des chaises aussi, il y en a beaucoup qui ont demandé d'avoir des bonnes chaises parce que finalement, moi j'ai investi dans une chaise et une bonne chaise, c'est facilement 200€. Et donc, finalement, 200€, c'est quand même énorme. Ma connexion internet, aussi. J'ai racheté un boîtier pour qu'elle puisse être en haut et ça m'a bien coûté, je pense, 150 €. Enfin, pour moi, ce sont des petites frustrations, alors que mon entreprise, s'ils avaient acheté cent boîtiers, je suis sûre que voilà, les coût et économie auraient été importants. Je trouve que ce sont des frustrations inutiles qui ont été mises, enfin voilà, moi, ça m'énerve un peu. Le truc après, dans mon entreprise actuelle, on a quand même nos frais de télétravail, même quand on télétravaille pas. Et donc, j'ai un peu l'impression qu'ils nous ont mis ça dans le contrat pour dire « vous pouvez télétravailler », pour accueillir les gens qui pourraient être intéressés par ça mais voilà, ça les arrange qu'on ne le fasse pas et comme ça, ils nous donnent quand même nos frais, quoi. (confidentiel)

- Ça incite au télétravail.

- Oui, enfin, nous on a dix euros par jour. (confidentiel)

Et à ton nouveau boulot, donc, ton matériel est fourni par ton employeur ou si tu amènes le tien, il est remboursé ?

- Non, je n'ai pas de matériel fourni. Si je télétravaille, je dois prendre mon propre matériel mais au boulot, non.

Tu as une voiture de société ?

- Oui, actuellement et dans l'ancien boulot aussi.

- Okay, et là, a priori, l'entreprise n'a rien dit par rapport à la voiture de société, que ça pourrait changer à l'avenir ou si plus de télétravail venait à être mis en place ?

- Pour l'ancien travail, non. Et pour celui-ci non plus. Mais l'ancien travail, hors covid, on est censé quand même faire pas mal de visites clients et donc, la voiture de société se justifie. Ça, j'ai fait quand le COVID s'est un peu calmé et c'était un vrai avantage du télétravail, je n'en ai pas parlé mais j'ai été chez un client à [ville], qui est tout près de chez moi, je n'ai pas dû retourner à [lieu de travail] pour travailler, je suis rentrée chez moi, j'ai terminé ma journée là. Donc, ça, c'est vraiment un confort, déjà écologique, un gain de temps, je n'ai pas perdu deux heures sur la route, je n'ai pas été le matin avant mon rendez-vous, j'ai travaillé chez moi, à 10h, je suis allée à mon rendez-vous, je suis revenue en 10 minutes chez moi et j'ai télétravaillé, ça c'est génial, pour l'employeur aussi. Mais donc, ça se justifiait et dans mon nouveau boulot, ça se justifie aussi.

Au niveau du remboursement de tes frais, il y a des choses que tu souhaiterais voir changer ? Si tu étais en télétravail, tu voudrais que tes frais soient remboursés ? De manière forfaitaire ou au coût réel ?

- Moi, je trouve que l'employeur qui ne donne pas les frais de télétravail, c'est dingue. Enfin, moi qui faisais des paies, je sais que ça ne coûte pas grand-chose, enfin, voilà, que c'est du net et donc, je trouve ça incroyable, enfin, c'est tellement peu vérifiable et je trouve qu'il y a un cadre légal tellement petit autour de ça que... enfin, quand on voit combien ça coûte, comment ça augmente, un brut et combien c'est un net, j'ai envie de dire, donnez-le, je trouve ça tellement bête de ne pas le faire. Donc, pour moi, oui, il faudrait donner le maximum.

- De l'indemnité forfaitaire qui est prévue ?

- Oui, parce que finalement, si je ne me trompe pas, à l'époque, qu'on télétravaille deux jours ou cinq jours, l'indemnité forfaitaire n'était pas considérée comme jour, c'était une indemnité forfaitaire maximum et donc, celui qui, finalement, avait un mi-temps, peut avoir la même indemnité. Il peut, je sais, avoir moins, et c'est justifié parce que c'est un mi-temps mais allez, je me dis, c'est quand même de l'argent tellement facilement donné à un télétravailleur, du net qui n'est pas taxé, je trouve ça incroyable de ne pas le donner.

(Confidentiel)

Dernière question, donc normalement, l'inspection sociale peut venir contrôler qu'au niveau ergonomique, etc., qu'il y a des mesures de prévention qui ont été prises et mises en place pour les risques que l'employeur a détecté. Le problème avec le télétravail ici, c'est que tu télétravailles à domicile, et donc, la question, c'est : y a-t-il quand même eu un contrôle des mesures, imaginons, même par visio ? Est-ce que l'employeur pouvait te dire voilà, tel jour, tu devras pouvoir montrer ton environnement ? Et est-ce que tu serais d'accord qu'on vienne chez toi pour vérifier ça ?

- Je n'ai jamais entendu parler de ça, non mais oui, je serais d'accord qu'on vienne voir chez moi, ça ne me dérange pas. Mais oui, moi, je trouve ça bien qu'on vienne voir, parce que comme j'ai dit, fin d'un autre côté, ne rien dire, c'est facilement contournable donc je pense que, des contrôles, il y en a très peu, enfin, peut-être que je me trompe mais... (confidentiel). Ça montre

quand même que l'Etat comprend l'importance du télétravail.

Interview n°4

J'ai d'abord quelques questions :

J'ai besoin de ton âge.

- 50.

De ta fonction.

- Alors, je viens de changer. Pendant la période COVID, j'étais manager d'une équipe de techniciens et d'ingénieurs dans le domaine de la purification des vecteurs viraux. Dans le secteur de la thérapie génique, voilà.

Et donc, tu as télétravaillé ?

- Ponctuellement oui.

A raison de combien de jours par semaine ?

- Au maximum un jour par semaine.

Tu as télétravaillé avant la pandémie ?

- Non. Attends, je te dis non mais j'essaie d'être sûr... Je ne pense pas, ou si ça l'était, c'était vraiment ponctuel, allez peut-être une fois tous les deux mois mais voilà.

Mais ta fonction le permettait en soi ?

- La fonction le permet, oui mais bon, c'était mieux d'être sur site pour l'équipe et donc voilà, je n'en profitais pas. J'étais plus sur site qu'en télétravail, je ne le faisais vraiment que ponctuellement, si par exemple, j'avais un rendez-vous médical dans la journée, voilà je télétravillais et puis voilà.

On va passer un peu en revue des avantages et des inconvénients à télétravailler mais la première question c'est : est-ce que toi tu as ressenti du stress par rapport au fait de devoir passer en télétravail alors que tu ne le faisais pas forcément avant ?

- Non, pas du tout.

Et est-ce que tu as l'impression qu'au sein de ton entreprise, le télétravail, la mise en place du télétravail, elle s'est bien passée ; elle a -je ne sais pas- été faite avec des modifications, des avenants au contrat de travail, ce genre de choses, ou il n'y a pas eu de modification à ce niveau-là, comme ça existait déjà ?

- Il n'y a pas eu de modification au niveau des contrats de travail. La mise en place du travail a été faite, on va dire un peu, via une communication par e-mail, c'est-à-dire qu'on a reçu un mail des ressources humaines, quelles catégories de personnes pouvaient télétravailler de façon totale, donc c'est-à-dire aucune présence sur site et les autres fonctions pour lesquelles une présence était requise.

Okay. Alors, donc, dans les avantages et inconvénients qui ont été le plus évoqués, il y a notamment les trajets. Est-ce que voilà, de ton point de vue, tu y as gagné ou au contraire, ça a eu un impact négatif ?

- Par rapport au trajet, non, parce que je n'ai pas vraiment un trajet très long. Donc, je dirais, niveau trajet, non, pour moi, c'était kiff-kiff, j'ai quoi, 20-25 minutes de trajet, sans trop de circulation, donc voilà. Quand j'allais travailler, c'était plus facile pour moi d'aller travailler, enfin, le trajet me paraissait plus rapide parce qu'il y avait un tout petit peu moins de circulation. Mais par rapport au télétravail, non, je ne pense pas, par rapport au trajet, c'est kiff, quoi. T'aurais pu dire par exemple, télétravailler, ne pas prendre ma voiture, ben oui, ça me permet par exemple, de me lever un quart d'heure, une demi-heure plus tard. Non, ça, ce n'était pas mon cas.

Au niveau de ton temps de travail, est-ce que tu as l'impression de travailler plus quand tu es en télétravail ou c'est égal ?

- Alors, je pense qu'en termes de durée de travail, vraiment où je travaille, non. La seule chose, c'est que je répartissais ça sur une période plus longue sur la journée. Par exemple, si mon horaire, c'est 8 heures de travail par jour, je travaille peut-être en réalité, je faisais mes 8 heures mais j'étais de ce matin à 18h-18h30, quoi.

Tu as l'impression d'être plus autonome en télétravail ou de toute façon ta charge de travail est déterminée, planifiée comme quand tu travailles en présentiel ?

- C'est pareil, parce que je planifie déjà quand je fais mon travail en temps normal, que ce soit sur site ou pas donc, voilà. Ça ne change rien pour moi à ce niveau-là.

Et donc, tu disais que tu travaillais éventuellement plus longtemps, enfin, pas plus longtemps, mais sur une plus longue période de la journée. Est-ce que du coup, tu estimes que ça a un impact sur la conciliation entre ta vie professionnelle et ta vie privée ?

- Ça n'a pas eu d'impact, je pense. C'est vrai que je continue à travailler quand, par exemple, [épouse] rentrait du travail, donc voilà. Mais pour moi, non, ça n'a pas changé grand-chose.

Okay et même indépendamment du télétravail, est-ce que ça t'arrive de t'avancer ou de récupérer du retard sur les week-ends par exemple ? Ou en dehors de tes heures de travail.

- Oui, ça m'arrive.

- Mais tu n'as pas l'impression que le télétravail, ça a changé quelque chose ?

- Non, pas du tout. C'est vraiment lié à des livrables et que ce soit en télétravail ou en présentiel, voilà, si j'ai besoin de déterminer pour une date bien précise et que j'ai besoin de plus de temps, je prends sur mes heures, effectivement de soirée ou de week-end éventuellement mais le télétravail n'a pas changé grand-chose par rapport à ça.

Alors, sinon, tu disais que tu travailles en équipe. Donc, je suppose que tu as des contacts assez fréquents avec tes collaborateurs. Est-ce qu'il y a eu un impact négatif dû au fait de devoir télétravailler ?

- Non parce que voilà, on avait Teams et donc, si besoin, j'étais joignable par Teams ou éventuellement par téléphone si on avait mon numéro. Donc, ça non, j'étais joignable sans problème.

- Et ça n'a pas affecté la qualité des échanges ?
- Non.

Pas de problème non plus au niveau de, par exemple, la connexion ou du stress par rapport au fait justement qu'il fallait maîtriser des nouveaux outils comme Teams. Enfin, je ne sais pas si vous l'utilisiez déjà avant.

- On l'utilisait déjà un petit peu pour des réunions, avec des clients, voilà, c'était un peu nouveau de l'utiliser avec ses collègues. Pas de stress particulier mais parfois, effectivement, on avait des déficits de connexion donc ça mettait fin à la réunion plus rapidement que prévu. Mais dans ce cas-là, on passait par téléphone. Et sinon, niveau interactions, non. Après, c'est vrai que quand j'étais en télétravail, je ne pense pas qu'il y ait eu vraiment de grosse activité qui voilà, tellement important que... où la communication aurait pu pâtir de la situation du télétravail. Parce que parfois, c'est vrai que quand on était encore sur site et qu'on avait besoin de moi, on discute en direct, je vais voir sur place dans le labo comment ça se passe et voilà, on réagit. Mais lorsque j'étais en télétravail, donc ce n'était pas possible. Mais je ne me souviens pas qu'on ait eu des situations où voilà, ça aurait pu...

Okay. Au niveau de interruptions par les collaborateurs ou par ta famille, est-ce que ça a eu un impact positif de télétravailler ou non, au contraire, tu avais plus justement de réunions, par téléphone, d'échanges ?

- Non, ça, ça n'a pas eu d'impact. C'était bien d'être parfois en télétravail, ça permettait d'éviter certains rapports plus facilement que lorsqu'on est sur le site où, effectivement, on est très facilement dérangé pour une question ou l'autre.

En travail, vous pointez ?

- Pas moi.

- Et donc en télétravail, vous ne pointiez pas non plus alors en principe ?

- Alors, la règle n'a pas été très explicitée. On devait, je pense, pointer. Donc, c'est-à-dire qu'on avait une pointeuse via l'ordinateur parce qu'on a un programme qui le permet. Moi, je le faisais pour prouver que j'étais bien en télétravail. Mais pas pour contrôler la durée de travail. C'était plus par rapport au fait que nous devions pouvoir prouver que nous étions au télétravail, par rapport à la réglementation qui avait été imposée lors du COVID, c'est-à-dire qu'il fallait maximiser autant que possible le télétravail.

Au niveau de l'évaluation, je suppose que ça n'a rien changé comme tu étais quand même majoritairement sur site.

- Non, ça n'a pas changé. Par contre, je me rends compte que, au moment du COVID et du télétravail, on utilisait beaucoup Teams ou la messagerie Teams ou un truc comme ça. Et je me rends compte qu'on a tendance à garder ce moyen de communication pour avoir des réponses assez rapides. Je trouve qu'on est facilement dérangés par ça, les gens souhaitent vraiment avoir une réponse rapide. Et donc, ils n'envoient plus d'e-mails reprenant leurs questions, c'est directement Teams ou un appel via Teams, pour avoir rapidement leurs réponses. Je trouve que c'est inquiétant. Personnellement, moi, ça me dérange un peu. C'est « on vient, on te dérange, on veut notre réponse » alors que toi, tu es potentiellement en train de faire quelque chose.

C'est ça. Je comprends. Et alors chez toi, quand tu travailles chez toi, est-ce que tu travailles dans un bureau à cet effet ou tu travailles dans une pièce de vie commune ?

- Non, je travaille dans le bureau.

Et à ce moment-là, tu devais utiliser ton propre matériel chez toi pour travailler ?

- J'avais mon PC portable du bureau.

Est-ce que t'as dû investir des frais pour aménager un meilleur bureau chez toi ?

- Non.

Est-ce que tu souhaiterais continuer à télétravailler ?

- Pas comme ça l'était pendant la période du COVID, où c'était un peu imposé, mais de façon ponctuelle, oui. Ça peut être intéressant de télétravailler, oui. Je dirais que c'est plutôt entre guillemets à la demande et j'estime qu'un jour, ben voilà, j'ai télétravaillé mais c'est plus pour des raisons pratiques par rapport à d'autres activités, par exemple, des choses où il faut une intervention chez toi, voilà, pour la chaudière, tu peux télétravailler, la personne est là, ça ne t'oblige pas à prendre un jour de congé ou une demi-journée.

- Ouais, c'est ça. Donc, comme ça existait avant, quoi, pour des raisons personnelles.

- Oui.

Alors, il y a normalement, une politique de bien-être dans l'entreprise. Enfin, c'est obligatoire. Donc, l'employeur est obligé de t'informer sur les risques qui existent et il doit prendre des mesures de prévention. Est-ce que tu es au courant cette politique de bien-être ?

- Euh, non.

Okay. Et est-ce que des mesures spécifiques ont été prises avec le passage en télétravail, est-ce qu'ils ont communiqué à propos de mesures de prévention ou de changements à ce niveau-là ?

- Alors, une des choses qu'ils ont permises, c'était par exemple, les personnes qui étaient en télétravail mais de façon complète, c'était la possibilité de reprendre chez eux à la fois, par exemple, leur deuxième écran, leur clavier, voilà. Pour travailler de façon un peu plus confortable. Donc, moi, je ne l'ai pas fait parce que j'étais à la fois sur site et en télétravail et donc, je n'allais pas me trimballer tous les 2 jours mon écran, mon clavier. Ça, c'était une des possibilités. Après, j'avoue qu'on n'a pas eu beaucoup de communication, on a juste reçu une information comme quoi les gens qui n'étaient pas essentiels devaient être en télétravail, la possibilité de reprendre pour eux leur clavier, leur écran et pour ceux qui étaient en présentiel, c'était de bien avoir l'autorisation comme quoi ils pouvaient être en présentiel, voilà. Et après, on a été, au fur et à mesure de l'évolution, informé de si on pouvait revenir un peu plus ou pas sur site, en fonction bien sûr du COVID.

Et donc, selon toi, les procédures qui sont mises en place dans votre entreprise ou genre les personnes disponibles, auxquelles tu pourrais t'adresser si t'avais un problème, sont suffisantes ou pas ? Ou tu n'en as pas du tout connaissance ?

- Si, je pense qu'elles sont suffisantes. Voilà, si vraiment, j'avais eu un souci, je pense que j'aurais

pu prendre contact avec des personnes du service des ressources humaines pour avoir plus d'informations.

Depuis 2018, on a adopté une loi qui oblige ton employeur à se concerter avec les partenaires sociaux, donc la délégation syndicale etc., à propos de la déconnexion. Donc, de prendre des mesures de prévention par rapport à ça, donc, ils sont obligés d'en discuter, mais ils ne sont pas obligés de prendre des mesures dans le secteur privé. Et ici, depuis 2022, dans le secteur public, par contre, on a un vrai droit donc, c'est-à-dire que l'employeur des fonctionnaires ne peut pas les joindre en dehors du temps de travail et on se pose la question de si ce serait intéressant de le rendre obligatoire aussi, en fait, pour le secteur privé. Et donc, j'ai plusieurs questions. Est-ce que tu sais si dans ton entreprise, il y a des mesures qui ont été prises pour permettre la déconnexion, donc imaginons un système pour ne pas pouvoir envoyer les mails ou blocage de toutes les connexions à distance en dehors des heures normales de travail.

- Non, il n'y a pas ça chez nous.

- Et est-ce que toi, en tant que travailleur, tu serais pour un droit qui reconnaisse qu'on ne peut pas te contacter en dehors des heures de travail ? Que tu ne puisses pas travailler.

- Je pense que ce serait bien. Après ce que j'ai fait, moi, comme j'ai droit à avoir un téléphone de société, du travail, je n'ai pas installé par exemple les e-mails de la société. Donc, je ne suis pas dérangé par les e-mails qui arrivent de façon continue sur mon téléphone. Voilà, ça, c'est quelque chose que j'ai mis en place, moi. Je ne voulais pas. Mais on ne m'a pas non plus imposé de l'installer. Voilà, on n'est pas venu vers moi en disant « ah, tu n'as pas installé sur ton téléphone la messagerie ? », non. J'ai décidé de mon propre chef. Après, que je ne sois pas joignable, c'est (...). Dans l'activité que l'on a, on a des activités qui se terminent parfois très tard, en soirée et moi, j'estime que je dois être pouvoir être joignable pour pouvoir répondre à des questions si jamais besoin. Mais ça, c'est limité, donc, aux personnes de l'équipe, hein, donc voilà.

Okay, donc tu penses que c'est bien que le travailleur puisse gérer son temps.

- Oui et effectivement, qu'on lui donne la possibilité de ne pas décrocher lorsqu'il est chez lui.

Est-ce que tu sais s'il y a déjà eu des demandes qui ont été faites à la société pour avoir une meilleure conciliation vie privée-vie professionnelle ou justement, une meilleure déconnexion ?

- Je ne sais pas, aucune idée.

Et est-ce que tu as l'impression, de manière générale, que ton entreprise fait attention à la santé de ses employés ?

- L'entité belge, je n'en sais rien. Le groupe auquel on appartient. De temps en temps, on reçoit des messages avec la possibilité, si on ne va effectivement pas très bien, de pouvoir l'exprimer. Il existe un service du groupe qui est joignable 24h/24.

Normalement, l'inspection sociale peut venir vérifier que les mesures de bien-être que l'employeur doit prendre sont effectivement prises et notamment, justement le fait que tu sois bien dans ton bureau, donc avec un équipement adéquat, etc. Et ici, le souci avec le télétravail, c'est que ça devrait être une vérification chez toi. Est-ce que toi, tu penses que c'est une bonne chose qu'on contrôle quand même quand les travailleurs sont chez eux et est-ce que tu serais d'accord à ce moment-là qu'on vienne chez toi, ou tu trouverais que c'est une intrusion dans ta vie

privée ?

- Je trouve que ça pourrait être mis en place, mais à la demande du travailleur. Tu vois ? C'est-à-dire que j'estime que tu peux en avoir un qui est bien installé chez lui niveau conditions, je ne sais pas moi, hauteur de l'écran, la chaise adaptée ou pas. Donc, je pense que ça doit pouvoir être fait, mais la demande du travailleur.

- Tu ne sais pas si ton employeur s'en est inquiété, à ce sujet-là.

- Pour le télétravail, non. Par contre, oui, on l'a déjà eu, effectivement, quelqu'un de la médecine du travail qui est passée pour vérifier effectivement notre façon d'être au travail, donc comment on s'installait, le type de chaises qu'on avait, la hauteur de l'écran par rapport à la vision, voilà.

Très bien. La dernière chose, c'est au niveau du remboursement des frais. Est-ce qu'il y a des choses qui ont changé par rapport au télétravail, est-ce qu'il y a des choses qui sont mises en place, des accords qui ont été pris ?

- Non.

Est-ce qu'il y a des choses que tu penses devraient changer si le travailleur était en télétravail, au niveau du remboursement des frais.

- Je t'avoue que je ne sais pas, parce que d'un autre côté, pour les gens qui ne vont pas travailler, ben, ils n'utilisent pas leur voiture, ils restent chez eux mais c'est vrai qu'ils ont des frais de chauffage et d'électricité. Mais est-ce que l'un dans l'autre, ça ne s'équilibre pas, je n'en sais rien.

Et donc, toi, tu n'as pas de voiture de société.

- Si. C'est vrai que moi, ma voiture, voilà, que j'aie travailler ou pas, j'avais un avantage qui est là. Mais pour les gens qui télétravaillent qui n'avaient pas de voiture, je ne sais pas, je n'ai pas leur avis mais j'aurais dit voilà, je ne vais pas travailler, je n'utilise pas ma voiture donc, ce que je gagne du côté-là, je vais peut-être le perdre, le dépenser pour couvrir mes besoins en chauffage, électricité.

Et rien n'a été communiqué concernant une potentielle modification de la voiture de société du fait que de plus en plus, les entreprises envisagent quand même d'instaurer du télétravail à l'avenir.

- Non, rien du tout. Je sais qu'il y a eu des discussions lors du premier confinement pour savoir si on allait avoir, effectivement des compensations financières pour les personnes qui étaient en télétravail mais voilà, je ne pense pas que ça ait abouti.

Interview n°5

J'aurais besoin de ton âge.

- 25 ans.

Du sexe par lequel tu te définis ?

- Femme.

Ta fonction au sein de l'entreprise.

- Junior, RH, consultante mais normalement, c'est junior consultant.

Depuis combien de temps tu y es ?

- Le 30 mai.

- Entre 1 et 5 ans, quoi.

Et dans l'entreprise, vous êtes beaucoup ? La taille approximativement.

- L'entreprise en général, [...] oui, c'est grand et on a une grosse équipe. On est la plus grosse équipe.

Ça fait combien de personnes environ ?

- On est 10. Mais je veux dire proportionnellement à d'autres.

- Okay, donc tu as 10 collaborateurs mais sinon, l'entreprise est grosse.

- Ouais, voilà. On est que dix pour les mêmes clients.

Donc, tu m'as dit que tu avais télétravaillé mais que c'était en alternance, c'est ça ?

- En fait, il y a eu... au début, non. Car quand t'apprend c'est compliqué. Mais mes collègues étaient en alternance. Et après, en septembre, on a pu commencer le télétravail pour que ça soit équivalent pour tout le monde, là, on faisait un jour par semaine, le mercredi. Et puis après, en décembre y a eu une rechute, là on est resté quelques semaines en télétravail et maintenant, c'est un télétravail structurel.

- En décembre, c'était tout le temps en télétravail ?

- Ouais ouais, la fin décembre, début janvier, je crois. Les fêtes de fin d'année, on ne s'est pas vu avec les collègues.

- Okay, et maintenant, tu es en télétravail structurel, ça veut dire que c'est combien de jours ? 1 ?

- Là, on a choisi parce que l'entreprise... et je crois que la règle c'est 3 jours maximum et nous, on a choisi 2 jours. Et alors, il va y avoir un avenant dans notre contrat et tout, je ne sais pas si c'est important.

- Si, j'allais te demander justement.

- Ouais, mais là maintenant, ce n'est pas encore en ordre, parce que, tu vois, c'est par rapport au

COVID, maintenant, c'est, on est un peu en télétravail volontaire entre guillemets, et donc c'est structurel et donc tu dois... - d'ailleurs je ne l'ai pas encore fait - donc on a un avenant à faire le contrat pour le 15 avril et j'ai surtout les frais de déplacement qui ne sont plus payés, bon moi, ça ne change rien parce que j'ai la voiture mais ouais, c'est ça.

- Mais par contre, il n'y a pas eu d'avenant quand vous êtes passés en télétravail à cause du COVID, il n'y a rien eu ? Ça s'est juste mis en place de manière informelle, quoi.

- Ouais c'est ça, ouais. Comme c'était pour tout le pays, je suppose que voilà.

Et donc avant ça, tu sais si c'était déjà possible de télétravailler ?

- Il te font croire que [...] fin tu vois, c'était possible entre guillemets, mais personne ne le faisait parce qu'il y avait un problème de... pas de la confiance mais tu ne sais pas comment ça va se passer, tu ne sais pas si les gens derrière leur bureau, chez eux, ils travaillent. Je sais qu'ils vendaient ça comme possible, mais ils ne le faisaient pas.

Okay. Donc ici, dans mon mémoire, en fait en gros, j'ai regardé tout ce qui avait déjà été dit à propos des avantages et des inconvénients du télétravail, et donc il y en a plusieurs qui sont ressortis et je voudrais voir avec toi si enfin, voilà, ce que toi t'en as pensé de ton point de vue.

Et la première chose c'est : est-ce que tu as éprouvé du stress, est-ce que ça t'a stressé qu'on te dise que d'un coup, tu allais devoir justement être en télétravail, potentiellement à temps plein, alors que juste avant tu étais en présentiel ?

- Je crois que ça m'aurait stressée au tout début que je travaillais donc je peux comprendre mes collègues, au début qui ont dû commencer par là. Mais moi, ça faisait quand même un petit temps que je travaillais le samedi, tu vois ? Et le samedi, on était chez nous. Mais sinon, oui, c'était stressant parce que c'est con mais, les problèmes de wifi, ça te stresse parce que t'es là... parce que le wifi, ce n'est pas de ta faute mais voilà, mais sinon euh, ça allait, tu vois, fin une fois que t'as l'habitude... grâce au samedi, bah j'étais un peu moins... mais la première fois, c'est stressant et moi, le stress, c'est toujours le wifi et encore maintenant, quand le wifi bugue, tu vois, les gens, ils vont peut-être penser que je travaille pas alors que je travaille. Et t'as toujours besoin de te justifier. Il y en a qui travaille, je suppose pas en équipe mais nous, on est en équipe, donc tu es toujours obligé de dire si on va aux toilettes alors que quand on va aux toilettes, en agence, on ne le dit pas, tu vois. Se justifier, tout le temps comme ça, c'est un peu malsain comme situation et je sais que toutes mes collègues, ça les tracassait.

Un des avantages ou inconvénients qui est donné, ce sont les trajets. Est-ce que toi ça a changé quelque chose à ta vie, est ce que tu as l'impression d'avoir gagné du temps, ou au contraire ?

- Franchement, je n'ai pas un long trajet à faire mais oui bah, gagner du temps dans ta vie tous les jours, dans le sens où t'es chez toi, donc tu fais à manger ou tu peux faire la lessive ou quoi, tu gagnes du temps sur ta vie en soi. J'avoue que quand j'avais une petite pause à... pas à rien faire, mais on se comprend, que je voulais passer l'aspirateur, t'as le temps de le faire. Ou si tu veux te lever plus tard, tu gagnes du temps sur ton sommeil. Mais bon, moi je ne vais pas... je comprends les gens qui ont 1h de route, moi j'ai une collègue, elle habite [...] mais moi, j'ai 7 minutes. Comme ça pour s'apprêter... Moi, je sors de mon lit, boum, je m'installe.

Mais par exemple, tu n'as pas eu l'impression de compenser le temps que tu gagnes en trajet en travail, de travailler plus du coup, et notamment parce qu'imaginons, tu commencerais plus tôt parce que d'habitude, t'es prête, entre guillemets.

- C'est vrai, parfois, je travaille plus tôt parce que je me dis « que veux-tu que je fasse en attendant », tu vois, alors que peut-être à l'agence, j'irais me faire un café ou un truc ainsi. Parce que comme t'as tout chez toi, tu peux déjà aller chipoter, regarder, t'avancer,...

Alors ça, c'est hyper personnel, en fonction des gens, mais il y en a qui disaient que tu as tendance à compenser à chaque fois que tu n'es pas efficace ou à ne pas oser prendre de pauses. Ou, comme tu as dit, le fait que ce soit stressant, imaginons si on t'appelle au moment où t'es partie aux toilettes.

- Oui, c'est vrai qu'on va moins avoir... je me rends compte que je vais moins me lever de ma chaise chez moi alors qu'au boulot, je vais aux toilettes, je vais me chercher à manger, chercher une cuillère, tu vois, tandis que là c'est vrai que parfois ben c'est con mais je descends mon PC quand je descends en bas, parce que je mets en haut-parleur donc tu vois je descends, je me prends un yaourt, tu vois ? Alors qu'à l'Agence, bah non, fin tu vois, ce n'est pas grave si tu réponds pas cinq minutes. Mais tes collègues voient que t'es pas là. Mais c'est vrai qu'à mon avis, je travaille plus quand je suis en télétravail.

Mais donc toi, de toute façon, c'est par rapport à tes clients, donc la charge de travail est plus ou moins identique à quand tu travailles sur place ?

- Oui, ça n'a pas changer ça, c'est la même.

- Enfin, je suppose que tu n'es pas forcément plus autonome en télétravail vu que t'as de toute façon à chaque fois un nombre de clients à respecter et des places à remplir, des gens à trouver.

- Oui, c'est ça. On est juste parfois, peut-être, ils nous disent qu'on est moins efficace parce que la communication tu vois, je veux dire, c'est con mais t'as quelqu'un, t'as une info, tu vas lui dire le magasin a appelé, là je vais peut-être l'écrire, tant que je l'écris, ma collègue fait autre chose, elle ne le voit pas, je dois lui envoyer un « chat », tu vois ? Donc, ça, c'est un inconvénient chez nous alors que tu vois, on peut travailler comme ça ou par exemple, quelqu'un qui nous dit qu'il est disponible et le temps que j'écrive, il répond plus au téléphone. Tandis qu'avec ma collègue qui me dit « ah, j'en ai besoin maintenant » ou alors quelqu'un qui sonne, il dit « c'était moi », tu vois. Qui vous a appelé ? Tu vois, je ne sais pas, donc t'es là, tu cherches. Donc là parfois, tu perds du temps comme ça aussi. Et les magasins, au début, ils ont dit qu'on n'avait pas beaucoup de communication mais faut qu'on... Donc ça a aussi été un inconvénient pour nous. Parce que quand tu es à l'Agence, justement on a qu'un casque, on a qu'une oreille parce que, faut que tu comprennes ce qu'on te dise. Et parfois, tu deviens dingue parce que tu ne comprends pas, parfois, il y a des trucs qui se passent en agence, on se dit ça, ça se passe en télétravail, on se tire une balle.

Mais au niveau de ton temps de travail, est-ce que t'as vu aussi des côtés positifs, genre que t'étais plus motivée, imaginons que c'est plus flexible, tu peux mieux t'organiser par rapport à ta vie privée aussi.

- Oui, c'est pour ça aussi que j'aime bien le télétravail parce que souvent, le mercredi, je vais être plus sereine, parce que voilà, si je sais que je vais partir à l'heure pile de chez moi et je ne dois pas repasser par chez moi pour aller quelque part, tu vois. Quand t'es déjà chez toi, t'as tout chez toi, donc c'est plus sympa, le fait de manger aussi tu vois, c'est différent et flexible. (problème de connexion) Mais sinon voilà flexibilité oui, t'as plus de choses à faire par exemple, c'est con mais je dois faire une machine, tu l'as fait déjà quoi, le temps de la faire etc.

Est-ce que même en temps de non-télétravail, ça t'arrive de travailler genre le week-end ou de

travailler après tes heures soit pour t'avancer soit pour, je ne sais pas, récupérer ton retard ?

- Oui, ça oui.

- Souvent ?

- Plus maintenant, mais ça m'est déjà arrivé. Mais maintenant plus, on essaie de voilà, si on n'a pas su le faire, on n'a pas su le faire, on le fera demain.

Mais c'est vrai que parfois, le lendemain, j'arrive plutôt à l'agence, ou un truc ainsi. Quand je sais bien qu'il y a un peu plus de boulot.

Et à ce niveau-là, ça n'a rien changé que tu sois en télétravail ou pas ?

- Non.

Est-ce que t'as l'impression du coup d'avoir travaillé plus efficacement quand t'étais en télétravail ? Parce qu'imaginons... enfin, tu avais moins de contacts avec tes collaborateurs mais du coup est-ce que tu as l'impression d'avoir été plus productive ou au contraire, pas du tout parce que travail d'équipe et donc, t'avais vraiment besoin d'être dans ton bureau, avec eux directement, je ne sais pas.

Aussi chez toi, t'as peut-être plus d'interruption aussi genre si justement si [son compagnon], si tes parents sont là ou je ne sais pas moi, même ton chien qui aboie ou je ne sais pas.

- Oui, un peu des deux, dans le sens où tu te concentres beaucoup plus parce que tu n'as pas de bruit extérieur. Donc là, c'est bien, t'as tu vois, tu te concentres beaucoup plus pour les.. T'es moins distrait par tes collègues qui parlent d'un truc, tu vois. Et puis dans un autre sens, comme c'est un travail d'équipe, c'est beaucoup plus difficile de travailler en équipe. Donc, on faisait un peu notre truc solo, quoi. Et donc, je crois que c'est pour ça qu'ils ont aussi changé toute notre manière de travailler par rapport au télétravail, parce que sinon, on devait faire un truc vraiment en équipe et travailler genre 2 par 2, mais c'est un peu impossible en visio.

- Et du coup, vous n'avez pas forcément multiplié les contacts, les réunions ou genre les visio ou quoi pour ...

- Si, ça, ils n'arrêtent pas, même encore maintenant, même quand on est moins en télétravail, ils arrivent à faire des visio en télétravail. Si, ça ils en font souvent. Et je crois qu'ils ont gardé le pli, tu vois, en se disant pour des feedbacks, après c'est bien, mais ils ne le font pas pour le télétravail, ils le font pour le boulot et c'est resté quoi, dès qu'on a un truc, bam, on se met tous en call et même parfois pour des - pas des bêtises, mais pas longtemps. Donc, ça si, ils l'ont gardé qu'avant ben jamais, t'es là, ta chef, elle te dit ça, tu dis « ah oui » et en même temps tu fais autre chose, là t'es en call, ça coupe ce que tu fais donc t'es obligé d'écouter, on va dire. Et ça on en fait 2-3 fois par semaine, quand même. Et c'est vrai qu'avant quand on commençait, le lundi il y avait toujours un call pour se parler parce que comme tout le monde n'était pas à l'agence... donc ça, ils ont gardé aussi alors qu'on est tous là maintenant.

Avec tes collègues, est-ce que ça a changé quelque chose, du coup, le fait qu'elles doivent t'appeler pour communiquer avec toi alors qu'avant, bah c'était plus direct, quoi. Est-ce que du coup, elles t'appelaient encore plus souvent ou au contraire, il y avait plein de trucs que vous gériez toutes seules en mode bah tant pis, c'est bon, ce ne sera pas fait en équipe.

- Ça aussi, c'est aléatoire, soit parfois, on te sonne tout le temps et tu as l'impression d'être dérangée pour rien et parfois, tu te dis non, je vais régler ça tout seul mais après, tu vois, ça va pas trop. Ça oui, et je sais pas si ça fait partie de la question, mais être mal compris parce que tu

vois, on parle par chat. Anecdote, un jour, on m'a demandé de faire un truc et j'ai dit « non, moi ça va être trop chaud ». Et le lendemain, elle m'a dit « tu l'as fait ? » - ben non, je t'ai dit que ça allait être trop chaud. Elle avait compris « chaud patate ». Tu vois ? Alors que moi dans ma tête, c'était on va dire non, c'est trop chaud, donc les « chats », parfois c'est difficile et puis parfois, t'es dans le vent, constant, tu vois ? Peut-être parce qu'elles ont autre chose à faire, que t'as pas vu le « chat » s'allumer, fin t'as plein de trucs. Parfois la communication n'est pas facile.

Au niveau du contrôle de ton travail, tu disais qu'on ça ne pouvait pas forcément se vérifier quand t'étais en télétravail. Est-ce qu'ils ont pris des mesures, du coup, à la place ? En fait, vous ne pointiez pas en télétravail mais ne vous pointez pas non plus en travail ?

- Non, ils ne contrôlent pas, ça. Parce que même nos heures supp', c'est sur la confiance, t'encodes, ils ne regardent pas.

Et en soi, c'est par rapport à tes résultats ?

- Oui, c'est ça, mais en soi, ils savent regarder, comme tout est dans un document Excel, ils savent voir combien de demandes résolues, non résolues, téléphone, ils savent voir combien d'appels t'as passé, combien d'appels t'as reçu, mais je ne sais pas s'ils l'on mis en place, je ne suis pas sûre qu'il l'ait mis en place pour le télétravail, tu vois. C'était peut-être déjà là avant mais moi comme je suis arrivée un peu dans le truc. Mais on n'est pas contrôlé quoi, ils ne vont pas te sonner, tu vois quand t'es disponible, en ligne, comme Messenger.

Mais c'est parce que le téléphone, vous appelez aussi via un programme PC en fait, du coup tu l'as aussi chez toi.

- Ouais, c'est ça. Tu vois que t'es disponible, file d'attente, donc là, tu vois, on voit un peu quand t'appelles, quand t'appelles pas mais ça, on le voit aussi en agence.

Et donc, les calls, tu disais que ça, il y en avait 3 par semaines plutôt qu'un, c'est ça ?

- Ouais c'est ça, mais je crois qu'avant ils n'en faisaient même pas. Ils discutaient ensemble et c'est tout.

- Mais ça, c'est de l'évaluation ou c'est plus pour voir comment vous allez ?

- Non, juste, ça peut être formation, une information à faire, un petit (...) parce qu'on ne travaille pas correctement, comme elle veut. Mais genre, on a beaucoup de réunions, là par exemple, j'ai eu beaucoup de demandes de calls pour la semaine prochaine.

Et ça, l'impression que ça a changé avec le télétravail ?

- Oui, j'ai l'impression qu'ils le font plus spontanément, tu vois. Mais c'est pas plus mal. En fait, ils n'attendent pas que tu rentres en présentiel pour te le dire, ou sinon tu... Mais j'appelle ça réunion, formation, ça dépend.

Souvent, les gens disent que le plus gros inconvénient du télétravail, c'est le fait que tu n'as pas de lien social avec les autres, rien que le fait de prendre tes pauses café, c'est plus facile de parler et aussi, au niveau de la qualité des échanges, même si tu venais à parler à tes collègues, ce serait juste, imaginons, pour les appeler pour échanger sur le travail mais pas forcément pour dire « ah, t'ess revenu de vacances ? Ça s'est bien passé ? ».

- Oh, on se sonne pour ça, on arrive à se sonner pour ça mais je crois que c'est grâce au fait qu'on se voit en semaine aussi. Par exemple, elle va me dire, « je devais aller au dressage avec mon chien », tu vois, j'aurais appelé pour le client et puis après, j'aurais dit « et ton chien, au fait ? ». Mais c'est vrai que c'est... toute la semaine en télétravail, c'est...

- Est-ce que tu ferais la démarche, du coup, quand t'es toute la semaine en télétravail ? Est-ce que vous auriez pensé à le faire aussi ?

- Ouais, voilà quand t'es en télétravail, t'appelles moins pour des, pour te dire « ça va le temps, quoi ». Mais c'est vrai que c'est important et mes collègues, y en a beaucoup qui le vivent mal, le télétravail. Moi je suis plutôt solitaire. Mais c'est vrai que je suis contente de les voir le lundi, je sais qu'on va rigoler. Tu vois, on rigole moins, c'est fou, en télétravail, tu t'ennuies un peu, moi j'aime bien faire le pitre. Et puis ça crée des liens, parce que tu parles ensemble, on mange ensemble aussi.

Oui, mais d'ailleurs j'ai interrogé une autre consultante en recrutement quoi et elle, elle disait aussi que c'était le fait que, des fois les clients peuvent être plus agressifs ou quoi, par visio ou par téléphone, et que donc, t'as pas le soutien de tes collègues. C'est quelque chose qui t'est arrivé ou pas forcément, toi, ça va ?

- Non, parce que nous, on ne les voit jamais, tu vois, ça n'a pas changé, le télétravail ou le présentiel. Nous, on ne les voit quand même pas, on les a quand même toujours au téléphone.

- Oui, c'est ça mais juste que t'as pas directement tes collègues qui sont là, quoi pour dire « oh purée »,...

- Oui, c'est ça, pour dire « mais non, t'as raison, ce que tu fais, t'es dans le bon ». Là après une cassade, justement, tu le reçois, dans le genre, j'ai eu ça, est-ce que ça va ? Ouais mais je comprends ce que tu veux dire.

Est-ce que tu as eu l'impression que le sentiment d'appartenance à l'entreprise a diminué ?

- Non, on se sentait concerné, mais [...] ils envoyaient des documents, tout le temps, des articles, tu vois, ils rappelaient bien que c'était [...].

Alors, au niveau du matériel, chez toi, tu travailles dans une pièce commune, dans ta chambre, ton bureau ?

- Non, mon bureau, enfin ma chambre bureau.

- Ton bureau, quand t'étais en full télétravail, tu l'utilisais juste pour ça, tu ne devais pas genre enlever, bouger des trucs, remettre enfin...

- Non, mais moi, j'ai le wifi en.... le câble, tu vois ?

- Ah oui, oui, Ethernet.

- Je dois toujours l'enlever, je dois remettre parce que sinon, ça traîne partout.

Et donc à ce niveau-là, tu estimes que t'avais du matériel suffisant pour bien travailler, genre ton bureau, ta chaise, je ne sais pas, ton PC.

- Franchement oui, mais il y a juste, j'ai dû acheter l'adaptateur et le câble, parce que... mais franchement, ça c'était pour me rassurer, parce que le wifi bugue, fin tu vois.

Mais sinon non, on avait tout, on a vraiment le PC, le clavier et la souris, les adaptateurs... mais

justement celui qu'il me fallait, ils n'avaient pas.

- Mais là du coup, c'est le matériel que t'as au boulot que tu ramenaient chez toi ?

- Oui.

- Et c'est l'employeur qui a payé du coup ?

- Ouais. Mais on avait juste à l'agence, on a un grand écran et ça, on ne l'a pas et on pouvait l'avoir mais moi, je suis arrivé après le gros COVID donc... mais ça, tu savais l'avoir en prêt, le grand écran. Et ils l'ont rendu quand le COVID était fini, quoi.

Est-ce qu'il y a du matos que t'as l'impression que ça n'a pas été fourni ou que ça te manque, ou justement, les problèmes de connexion ou quoi, finalement ?

- Mon problème de connexion, ça, c'est vraiment le gros désavantage. C'est con mais l'imprimante, mais en soit, j'ai acheté une imprimante. Mais c'est vrai que parfois, c'était plus facile d'imprimer, à l'agence, c'est simple, quand t'as des gros plannings, des trucs vraiment précis et que sur un PC, c'est difficile de bien voir. Donc ça... voilà, je l'envoyais à ma mère, ma mère me l'imprimait, mais, tu vois, si t'as pas d'imprimante chez toi, c'est un peu chaud quoi.

Par contre, tous les logiciels que t'as utilisés, c'était exactement les mêmes que ceux que t'avais déjà, donc il n'y avait rien de nouveau à ce niveau-là, pas de stress.

Non

Donc, tu m'as dit que vous alliez maintenant passer à 2 jours de télétravail. Toi, ça te va très bien comme ça, je ne sais pas, je suppose que c'était une décision de toute l'équipe, pas vraiment individuelle.

- Oui, oui, c'est une décision de l'équipe c'est parce que le lundi, c'est après le week-end et donc après la permanence et c'est plus simple de savoir ce qui a été, ce qui n'a pas été, que de sonner, de faire un call et mardi, mercredi, c'étaient les journées plus calmes normalement, et jeudi, vendredi, c'est le planning de la semaine d'après, donc c'est important, t'as besoin d'aide, tu vois ? Après, on peut prendre un autre jour si on veut, tu vois.

- Mais donc, vous êtes, enfin à priori, personne n'est contre de continuer à télétravailler ?

- Non, ça arrange tout le monde.

- Donc, vous en retirez plus de bénéfices que d'inconvénients a priori.

- En fait, c'est simple, grâce au COVID, on a tous été en télétravail et grâce à ça, ils ont vu que ça fonctionnait quoi.

Alors, je ne sais pas si t'es au courant, du coup, que ton employeur est obligé donc d'avoir une politique de bien être dans ton entreprise, de t'informer des risques, prendre des mesures de prévention, tout ça, tout ça. Est-ce que t'es au courant de la politique ?

- Je sais qu'il y en a, mais le reste... je le sais parce qu'on le fait pour [client pour lequel elle travaille], tu vois, je sais que je l'ai mais... Je sais que j'ai dû la signer parce que je l'ai signée quand j'ai signé mon CDI et je l'ai vu passer mais ... après, si tu veux, [...] aime bien faire des check-up, c'est aussi des interviews où tu dois répondre entre 1 et 10 et alors, ils adaptent tout le temps, apparemment, pour voir comment ça va. Tu vois, ils évaluent, voilà, ils font des

évaluations et ils font ça tous les mois et donc tu dois répondre entre 1 et 10 et donc ça aussi, ils disent que c'est pour améliorer le bien-être, et puis en fonction de ça, ils refont etc.

Et tu sais s'il y a des mesures spécifiques qui ont été prises ? Enfin, pour le passage en télétravail.

- Ouais ça, je sais que ça a été pris parce que le chef, le grand patron l'a dit, je sais que ça a été adapté pour le télétravail et jusqu'au 15 avril, puis au 15 avril, tu vois, c'est avec l'avenant à notre contrat qu'on va devoir faire, donc je sais qu'il y a eu vraiment pour le COVID puis pour le après COVID et le travail structurel, je sais que ça, ils ont vraiment adapté. Et alors, il y avait aussi, on avait un call avec tous les gens de l'entreprise [...] francophone et, ils réexpliquaient c'était quoi le bien-être, que si on avait un problème, on devait appeler et je sais qu'il y avait des mises en place de psychologue et tout pour les gens qui ne supportaient pas le télétravail ou la solitude ou si c'est quelqu'un qui avait le COVID, enfin tu vois. Je sais que le grand chef, il répétait ça souvent, en disant il y a ça, ça, ça. J'écoute pas des masses mais je sais qu'il y a des bonnes choses.

Okay et donc, a priori, de ce que tu as l'air de dire, tu as l'impression que ce qui est mis en place, en tout cas les personnes disponibles si t'avais besoin, c'est suffisant.

- Oui, oui.

Alors, le droit à la déconnexion, je ne sais pas si tu sais, mais depuis 2018, il y a une loi qui a été adoptée et donc, ça veut dire que ton employeur est obligé d'en parler en fait, de voir les risques qu'il pourrait y avoir, mais par contre, il n'est pas obligé de prendre des mesures par rapport à ça, donc il pourrait constater que ses travailleurs sont tout le temps connectés mais il n'est pas obligé de prendre des mesures par rapport à ça dans le secteur privé et par contre, on vient d'adopter ici, là, en février 2022, on a adopté une obligation pour les fonctionnaires, donc les fonctionnaires maintenant, si leur employeur leur envoie un message en dehors des heures de travail, ils ne sont pas censés être joignables et donc c'est passible de sanction. Et donc la question est de savoir si ce serait intéressant de mettre aussi cette obligation dans le secteur privé. Est-ce que tu sais si dans ton entreprise, il y a déjà des mesures qui ont été prises, du genre, une hiérarchie des mails ou genre que tu ne puisses pas y répondre ou même, comme vous vous avez un programme exprès pour le boulot, que tout soit coupé, tu vois, à une certaine heure. Et est-ce qu'aussi, tu te dis qu'il faudrait le mettre en place, d'avoir un droit qui t'oblige à te couper en dehors des heures de travail ou bah non, le travailleur doit savoir s'autogérer lui-même et ça ne doit pas forcément être imposé par la loi, avec sanction pour l'employeur et tout ça.

- Nous, par rapport juste aux clients, on a un out of office, donc dès qu'il est 17h30 -17h le vendredi, on le met, donc ils reçoivent direct que nos bureaux sont fermés. Donc, tu vois, à 17h00 pile, ils l'ont donc si à 17h01, ils ont envoyé un mail, même si on voulait répondre parce qu'on est dans le ***** demain à 8h, ils l'ont et comme ça ils sont prévenus.

- Et ça c'est par Mail et aussi par téléphone ?

- Téléphone, ouais, le téléphone ne va plus, même nous si on veut, on peut appeler mais après 17h30, les gens ne savent plus nous rappeler, à part sur notre ligne fixe mais on ne l'utilise jamais. Et donc, on a un service de permanence 24h sur 24, 7 jours sur 7, donc c'est elles qui gèrent et puis, elles t'envoient un mail de ce qu'elles font et ça, l'out of office les renvoie vers elles, en fait. Donc, même les... parce que nous, même les intérimaires ou les étudiants nous envoient des mails, donc ils tombent sur ce mail qui dit voilà, nos bureaux sont fermés mais si urgent, permanence, quoi. C'est super bien et pour après, le client euh, le hiérarchique, dans le sens, si ta chef t'envoie un mail, en soi, je te dirais oui, c'est à nous de dire stop, on ne travaille pas en dehors de nos heures mais après quand t'oses pas et que tu viens d'arriver dans ton boulot et que tu fais

pour faire plaisir, bah s'il y avait la loi, tu pourrais te couvrir en disant, il y a la loi. Donc oui, ça serait bien parce que je suppose qu'il y a... je ne vais pas dire qu'il y a eu des abus mais un peu, quoi. Après, maintenant, on est dans une nouvelle structure donc les abus, je ne crois pas qu'on en aura avec notre nouvelle chef. Mais c'est vrai que, je suppose qu'il n'y a pas que moi qui ai vécu ça, tu vois, donc j'ai envie de dire, pourquoi ne pas mettre une loi ? Pour les gens qui n'osent pas dire non, quoi.

- Ouais, et donc selon toi, la loi, elle devrait juste dire, pas joignable en dehors des heures de travail ?

- Oui voilà, pas joignable et voilà, tu as une vie.

- Ça devrait t'empêcher de travailler aussi ?

- Un peu des 2 mais en soi, je dirais plus mettre la loi pour protéger le travailleur de son patron. Tu vois, dans le sens-là que la personne a une vie, après de mettre une loi pour dire la personne ne peut pas travailler, s'il est biesse, il est biesse (assez bête pour le faire), tu vois ce que je veux dire. Moi je disais la loi pour protéger le travailleur, pour pouvoir dire voilà, je suis désolé, je ne suis pas censé travailler et puis c'est dans la loi, c'est comme ça. Après, si toi, tu travailles pour t'avancer, je sais que par exemple, j'ai une collègue, elle est hyper stressée et quand elle fait les permanences, le vendredi, elle travaille, ma chef actuelle lui a dit de ne pas le faire, parce que c'était ridicule. Elle le fait quand même, elle le fait, tu vois. A un moment, si on te dit non mais que toi, ça te rassure et t'es moins stressé...

D'habitude, je demande aussi si tu sais s'il y a des travailleurs qui ont déjà fait des demandes particulières, qui ont expressément en fait demandé à la société de prendre des mesures pour avoir par exemple, une meilleure conciliation vie privée-vie professionnelle ou un meilleur bien-être. Après, je ne sais pas si dans les faits, enfin comme tu dis qu'ils demandent mensuellement des feedbacks, je ne sais pas s'il y a moyen déjà à ce moment-là, du coup, de dire ce qui va ou pas ?

- Ce qui va plus haut, je ne sais pas, franchement, ils essaient de faire des feedback, sur notre boulot, mais aussi sur nous, on a des objectifs à atteindre, des machins,... Si on ne se sent pas bien, on a un truc anonyme à répondre et je sais que ça s'envoie à notre supérieur et le supérieur peut répondre, sans savoir que c'est toi qui a répondu, tu vois, pour que ça reste anonyme, mais après, est-ce qu'ils remontent l'info plus haut, est-ce qu'ils vont faire quelque chose plus haut ? Je veux dire, à part par exemple moi quand j'ai travaillé, je ne trouve pas ça normal mais ce n'est jamais remonté plus haut, que voilà [...], j'ai été me faire opérer pendant mon temps de midi et à 13h, j'étais là, je travaillais, tu vois. Ça, c'est pas très normal non plus et eux le... une de nos chefs trouve ça scandaleux mais c'est pas remonté plus haut, quoi. En soi, comme c'est passé, c'est le rush, machin. Après dans les autres équipes, il y a peut-être eu quelque chose. Après, franchement, je ne suis pas sûre, en fait. Parce qu'on a une équipe à côté et ils sont tous partis, parce que c'était une équipe qui roulait du tonnerre et puis, on ne sait pas trop ce qu'il s'est passé et je sais que ça n'est pas trop remonté.

Normalement, donc, il y a les mesures de bien-être qui sont prises, donc les mesures de prévention et tout et il y a l'inspection sociale qui est censée pouvoir venir vérifier. Et donc, le problème, en fait, quand t'es en télétravail, c'est que là, ça voudrait dire que le contrôle se fait chez toi. Question : est-ce que tu penses que ce serait une bonne chose quand même que ça reste, même si c'est chez toi, est-ce que toi, tu accepterais qu'on vienne chez toi, enfin que ça se fasse, même en visio, imaginons, chez toi.

- Oui, moi, ça ne me dérange pas. Bon en visio parce que chez moi, je suis en pyjama. Non mais en visio, oui, pourquoi pas, s'ils veulent... après, c'est quand même leur boulot et s'ils veulent

améliorer les choses, pourquoi pas. Réguler, au moins tu sais qu'il y a toujours quelque chose, sinon c'est comme ça qu'il y a les abus, tu vois.

Et enfin, je suppose, qu'il faudrait genre te prévenir avant ou ce genre de trucs ?

- Oui bah oui, fin moi, ça ne me dérange pas.

Au niveau du remboursement de tes frais, est-ce que tu reçois quelque chose quand t'es en télétravail ? Est-ce que tu reçois quelque chose d'office ? (Signe de tête) Non, en fait tu ne reçois rien, d'accord.

- Non mais à part qu'avant les frais de transport étaient toujours payés, et c'est pour ça qu'on passe en structurel, pour ne plus les payer mais sinon... En fait, si tu veux, on a dans notre salaire – donc tu vois, t'as le brut, le net, machin - et t'as 100€ d'avantages en nature, entre parenthèses, tes bouteilles d'eau, tes machins, tu vois et ils mettent ça compris dedans. Donc, par exemple, quand t'as la voiture, ils disent que c'est pour payer ton car-wash, tu vois ? Bon après, c'est impossible de tout payer avec ça, mais ce sont les avantages en nature et il est marqué - il faudrait si tu veux que j'aille voir mais - il est marqué que c'est pour le télétravail, je crois. Je crois qu'il est marqué texto télétravail. Parce qu'il y en a qui se sont plaints pour le café et tout, je crois. Car c'était gratuit à l'agence.

Donc, il n'y a pas eu d'accord de, tu reçois X euro quand tu es en télétravail, imaginons pour, je ne sais pas, ta connexion internet ou... ?

- Non. Non puisqu'ils comptent sur le fait que c'est compris.

Et au niveau du matériel, rien non plus ? Enfin, tu as dit que t'avais amené ton PC etc, que clavier, souris, tu pouvais le ramener chez toi mais voilà, pour le reste ils n'interviennent pas, ton bureau, ta chaise de bureau ?

- Non, le matériel comme ça, non mais si tu voulais du surplus, tu pouvais demander sans payer.

- C'est-à-dire ?

- Ben si par exemple, tu voulais un petit pc, il y en a qui ont voulu, je ne sais plus, une extension... Je crois que, même ce que j'ai acheté, je pouvais le demander, ils me le donnaient en prêt. Tu vois, l'extension pour mon fil, moi j'ai été l'acheter, mais on pouvait leur demander.

- Okay et c'est toujours en prêt à ce moment-là ?

- Je crois, ça, oui, parce que ça ne nous sert à rien à l'agence. Mais par exemple, le clavier, souris, c'est avec nous tout le temps et quand ça ne va plus, ils nous le remplacent, c'est le managing, quoi.

- Mais donc, par exemple, tu ne pourrais pas demander qu'on t'achète une chaise alors que de toute façon, ça, tu ne la ramènerais jamais à l'agence.

- Oui c'est ça non.

Toi, tu te positionnes plutôt vers le matériel devrait être fourni, enfin que tout devrait être fourni par l'employeur ou tu trouves que c'est mieux que ce soit toi qui amènes ton matériel et que ce soit remboursé ?

- Moi a priori, mon matériel et je me fais rembourser.

Ta voiture, c'est une voiture de société ou une voiture de fonction, juste pour les trajets de...

- Non, de société donc je peux l'utiliser pour tout.

- Et à ce niveau-là donc parce que tu as dit que si t'étais en télétravail, tu avais tes frais de déplacement qui ne seraient plus payés, est-ce que ça a aussi un impact au niveau de la voiture de société ?

- Non, ça ne change rien. Ce sont eux qui ont les transports en commun, mais ceux qui ont la voiture, ça ne change rien.

Est-ce que toi, tu estimes qu'il y a des frais qui devraient être pris en charge ?

- Oui bah l'électricité. Non mais en règle générale, c'est vrai que le wifi, l'électricité, y a rien à faire, tu chauffes plus, tu vois. Moi, je n'ai que ma chambre, mais je veux dire, ceux qui ont une maison... je veux dire c'est quand même... c'est con mais je suis plus dans ma chambre, donc je chauffe plus, le thermostat fonctionne donc ça chauffe toute la maison, donc à mon avis, on paye quand même plus. Après, moi, je ne le vois pas, concrètement mais ouais, qu'ils interviennent un peu plus parce quand ils l'ont été pendant un an...

- Oui, c'est ça, enfin, j'ai quelqu'un qui me disait qu'il faudrait voir parce que t'as le carburant, en fait que tu n'utilises pas.

- Bon là maintenant, ils l'ont retiré, tu vois ? Mais après, les frais de déplacement sont différents pour les uns et les autres, donc ce n'est pas très équitable. Tu vois, ma collègue qui habite [...], elle a des plus gros frais que moi qui habite à 7 minutes. Et pourtant, on va payer la même électricité. Après, je suppose que c'est difficile aussi de faire une moyenne de combien on consomme, comme c'est un peu quelque chose qui nous est tombé dessus et... mais c'est vrai qu'il faudrait qu'ils mettent ça en place, maintenant.

- Et à ce moment-là, ce serait du coup quelque chose plutôt de forfaitaire ? Ou il faudrait s'amuser à faire les coûts réels, même si tu habites avec d'autres gens ?

- Ouais, c'est un peu compliqué ou alors un truc fixe, mais au moins t'as un petit quelque chose, quoi.

Okay, je crois que j'ai posé toutes mes questions. Sauf si tu as d'autres choses à dire, d'autres choses qui te viennent en tête par rapport à tout ça.

- Non, je crois que tout est dit. On a un peu fait le tour, je crois. Mais je sais que le contact social, il y a certaines de mes collègues, parfois elles grattent pour venir en agence et moi je suis là, j'ai mes petites habitudes, maintenant, foutez-moi la paix. Et parfois, ça fait du bien aussi de ne pas les voir, tu vois. C'est vrai, tu mets de la distance, puis t'es contente de les revoir le jeudi et c'est reparti, quoi. Et en même temps, ça met de la tension parce que tu vois, on ne se comprend pas, en « chat ». Après, je trouve que ça change, écoute.

Interview n°6

C'est pour mon mémoire de fin d'études, donc mon but est de voir si le cadre juridique qui existe est suffisant et adapté en télétravail, étant donné que ça a été rendu obligatoire et donc, qu'il y a plein de gens qui sont passés d'un jour à l'autre en télétravail à cause de la pandémie.

Voilà et donc j'ai besoin de ton âge ?

- 27 ans.

Ta fonction ?

- Là, maintenant je suis finance manager.

Et tu es dans une grande entreprise ?

- Oui, internationale [E2].

Et depuis combien de temps ?

- Donc j'ai commencé ici en décembre 2020. Et avant ça, donc au début du COVID, j'étais auditrice à [E1]. J'ai changé pendant le confinement.

Donc tu m'as dit que tu télétravillais ; tu télétravailles à raison de combien de jours par semaine ?

- Pour arrondir, 100 pourcents. Pour l'instant, je suis toujours principalement à la maison.

Et c'est le cas depuis le début de la crise ?

- Oui. Quand j'étais à [E1], donc on est passé à 100% télétravail. Puis au moment où ça s'est un petit peu amélioré, je retournais au boulot, une ou un ou deux jours par semaine, et depuis que je suis dans cette fonction-ci, c'est principalement à la maison aussi.

Et tu sais, c'était si c'était déjà possible de télétravailler dans ton entreprise avant la pandémie ?

- En audit, ce n'était pas franchement recommandé parce qu'on travaille beaucoup en équipe et à ce moment-là j'étais senior, et donc il pouvait aider les juniors et c'est pas hyper facile toujours par téléphone. Et ici maintenant, dans ma nouvelle fonction, au moment où j'ai signé mon contrat, on nous parlait de 2 jours semaines en télétravail, en disant oui, c'est possible, etc. mais il faut savoir que moi, pour l'instant, je travaille surtout avec des gens aux États-Unis ou en Angleterre et les équipes, les gens qui sont au Bureau à Bruxelles, je ne travaille pas avec. Donc la pandémie a fait que je n'ai pas vraiment appris à les connaître et ça aurait quand même été bien, je crois, mais ce n'est pas obligatoire dans le cadre de mes fonctions.

Ça marche. Alors, j'ai donc lu pas mal d'articles en fait sur les avantages et les inconvénients du télétravail, et donc, je voudrais voir un peu si ton opinion correspond on va dire avec ce que j'ai lu, et la première chose, c'est : est-ce que le passage en télétravail, en fait, toi, ça te stressait d'emblée ou pas forcément ?

- Non, je ne me suis jamais vraiment posée la question. Enfin, faut dire qu'on n'avait pas trop le choix non plus, n pensait plus au virus qu'au fait qu'il fallait faire du télétravail. Je pense non, je ne pense pas.

Est-ce que tu sais si la mise en place du télétravail en temps de COVID, elle a été mise en place de manière formelle ? Est-ce que vous avez eu, genre, un avenant au contrat de travail (non) ou ça c'est juste mis en place comme ça, informel.

- Oui, et je sais que dans ton message, tu parlais aussi de compensation monétaire, mais ça, il n'y a strictement rien eu. Il faut savoir que souvent on finance, on a ce qu'on appelle des frais de représentation qui sont une partie du salaire qui est versé, net d'impôts. Et ils partent du principe

que, avec ou sans COVID, toutes les charges que tu pourrais avoir chez toi sont censées être comprises dans ces frais de représentation. Donc je n'ai eu aucune compensation pour mon électricité, mon chauffage, mon internet. Tout est resté pareil.

Il y a des choses que toi, tu te dirais que ce serait bien que ça change à ce niveau-là. Ou tu trouves que c'est suffisant, ce qui est mis en place ?

- Je pense très fort de l'autre côté aussi, par exemple, je sais que dans la plupart des sociétés, quand tu vas travailler sur place, tu as un second écran où tu peux connecter ton PC. Et moi dans mon boulot, c'est quelque chose qui est très pratique. Chez [E1], on m'avait donné un second écran pour travailler de la maison, ici quand j'ai changé, j'ai demandé, est-ce que vous me remboursez un second écran et on m'a clairement fait comprendre que ça faisait partie de mes frais de représentation. Moi je trouve que c'est seulement dans le cadre de mon travail que j'ai besoin de ce second écran, mais je l'ai quand même acheté parce que je suis vraiment plus efficace avec, ce genre de choses, moi je trouve que ça devrait pouvoir tomber, mais de nouveau ça, ça dépend très fortement des sociétés, je pense que c'est un avantage qu'ils donnent ou qu'ils ne donnent pas, quoi.

Mais donc toi, tu aimerais quand même que ce soit fourni par ton employeur, soit que ça te soit remboursé, quoi.

- Oui je trouve. Et sinon, pour tout ce qui est, parce bon, évidemment, notre consommation d'électricité, d'internet, de chauffage, dès que la pandémie a commencé, on a tous les 2, parce qu'on travaille tous les 2 de la maison avec [son compagnon], et notre Internet a explosé. Avant, on avait un internet limité, on a été obligé de passer en illimité. Évidemment, tout ça, c'est à nos frais. Maintenant, je ne trouve pas ça forcément nécessaire non plus que mon employeur doive venir payer une partie de mon chauffage parce que je travaille de la maison et plus du travail. Je ne trouve pas qu'il faut exagérer non plus.

Et tu as une voiture de société (- oui) ou voiture de fonction. Voiture de société.

Et de ce point de vue-là, il n'y a rien eu non plus, ils n'ont pas dit on arrête de te rembourser tes frais de déplacement, imaginons si t'es chez toi ou ce genre de truc.

- Non pas du tout, mais par contre, le nombre de kilomètres parcourus a très fortement diminué vu qu'on ne se déplaçait plus. Mais ça, c'est tout à l'avantage de la société quoi.

Mais justement donc, au niveau du temps de trajet, généralement, c'est invoqué vraiment comme un gain de temps et donc quelque chose de super positif, mais je sais qu'il y a des gens qui disent que pas forcément, finalement.

- Pour moi, c'est clairement quelque chose de positif. Quand je devais aller travailler, je me levais vers 6h pour être, donc j'étais dans un autre rythme aussi, mais clairement, je pouvais passer parfois 1h sur la route et maintenant, ben pas du tout, tu te lèves, tu vas derrière ton PC et tu es déjà prêt à travailler. Après il y a des inconvénients aussi, c'est plus difficile de déconnecter ou de se dire maintenant j'arrête. Si quelqu'un est en train de t'envoyer des messages, t'as pas vraiment l'excuse de dire je dois avoir mon train ou je dois partir absolument. Ils partent un peu du principe aussi que tu es plus facilement joignable, ou en tout cas plus longtemps dans la soirée. Et ça, pour l'équilibre vie privée-vie professionnelle ça c'est clairement moins bien qu'avant, je trouve.

Et toi-même, est-ce que t'as l'impression d'avoir justement travaillé plus, d'avoir compensé ou, je ne sais pas, de t'être mis plus tôt au travail ou d'être restée justement après, du fait que t'avais pas les trajets ?

- C'est dur à dire parce que j'ai changé de fonction en plein milieu. Mais si je compare juste quand je regarde chez [E1] avant/après pandémie, fin avant/pendant, ça n'a pas changé. Je faisais les

mêmes heures de travail, oui, ce n'est pas que j'ai compensé les temps de trajet en me disant faut que je travaille plus, non, au contraire, je pense qu'on avait mis notre réveil 1h plus tard et au début, c'était plutôt agréable. Puis le corps s'y fait et on n'a plus l'impression vraiment de faire la grasse matinée.

Ta charge de travail, elle est déterminée par ton employeur de façon claire ou c'est toi qui gères en fait de manière autonome, plus ou moins ton... ce que tu fais.

- C'est moi qui gère, enfin, j'ai une série de responsabilités, des choses qui me sont demandées, des choses que je sais que je dois faire et donc c'est moi qui gère mon emploi du temps. Moi je suis payée pour un 40 h semaine mais je fais plus qu'un 40 h semaine et ça, les heures que je fais vont dépendre de ce qu'il y a à faire.

Et ça, est-ce que le télétravail a eu un impact du coup qui ferait que, je ne sais pas, c'est plus facile justement de travailler en soirée ou le week-end pour t'avancer ou...

- Moi, je déteste travailler le week-end ou le soir, donc j'essaye de faire le moins possible, et avec la pandémie ça n'a absolument pas changé. C'est vraiment quelque chose que j'essaye de ne pas faire. Ça m'arrive de devoir travailler le soir, mais ce n'est pas le COVID qui a eu un impact là-dessus, c'était déjà avant.

Et tout à l'heure, tu as parlé de la conciliation vie professionnelle-vie privée, est-ce que t'as l'impression que ça a eu un impact positif aussi ou seulement négatif ?

- Non, seulement négatif. Vraiment, ouais, pour moi ça, c'est vraiment un aspect négatif du télétravail. Y a rien à faire. Enfin moi, je, mon copain travaille en haut, moi en bas, parce qu'on est tous les 2 beaucoup au téléphone donc y a rien à faire, on ne peut pas être ensemble dans la même pièce, enfin, on s'entend à peine parler. Et du coup, moi, je travaille en bas, mais dans la pièce de vie. Mais par exemple, la place où je suis assise pour travailler, il n'y a aucun autre moment, le week-end, je ne m'assieds jamais à cet endroit-là parce que ça devient trop facilement ton bureau et c'est difficile du coup de prendre tes distances et de se sentir de nouveau ; ce n'est pas parce que je ferme mon PC que je me sens déjà en soirée, chez moi. Je pense que quand on travaille du bureau, le temps de trajet fait aussi, c'est le temps qu'il te faut aussi pour déconnecter, penser à autre chose, vraiment passer en mode "vie privée" et ça, maintenant, je ne l'ai plus.

Ouais, et donc ici tu dis que tu travailles dans la pièce de vie, et donc en fait ton bureau, on va dire, tu dois le ranger, on va dire, à chaque fois, quoi.

- Oui, je le range seulement le week-end. Je fais un petit tas avec tous mes écrans pour le soir, pour la nuit, juste pour avoir tout un peu, enfin, parce que là, je suis étendue, mais sinon je range mon PC seulement le week-end ou quand on a des gens qui viennent à la maison mais...

Et ta..., donc c'est une table.

- Une table à manger.

Okay et tu n'as pas non plus pris de chaise de bureau ou si, t'as descendu ta chaise de bureau.

- Non, ouais, j'ai ma chaise normale.

- Okay c'est matos normal quoi.

Et de ce point de vue-là, pareil, l'employeur fait, ne communique pas à ce propos de « il faudrait changer des choses quand vous êtes chez vous », ce genre de choses.

- Non. De temps en temps, on reçoit des mails et j'avais ça aussi bien chez eux [E1] que chez [E2] où on te dit pour bien travailler, ou bien pour rester en bonne santé, faut se mettre dans telle position, incliner l'écran, bla bla mais c'est pas des choses que j'applique forcément. Mais je dirais qu'ils font quand même de leur mieux dans ce sens-là.

Alors oui, un des principaux avantages du télétravail donc, c'est le fait que t'as plus de contrôle sur ton temps de travail, certains disent et donc, que tu serais plus motivé ou plus de satisfaction personnelle.

- Plus et moins en même temps. L'avantage d'être au bureau, c'est que tu parles à tes collègues, tu te lèves de temps en temps, tu vas voir une telle personne pour discuter d'un sujet, même professionnel, hein, ce n'est pas forcément de la papote. Ici, je suis assise derrière mon PC et j'ai parfois tellement de meetings dans une journée que je n'ai même pas le temps d'aller à la toilette. Et ça, il n'y avait pas quand tu allais au bureau. Ou genre, par exemple, j'ai une journée qui est assez chargée et du coup, une personne qui doit absolument me parler me met un meeting entre midi et une. Bah c'est justement le moment où je vais manger mais vu que je suis chez moi, je suis flexible et donc je suis obligée d'accepter alors que si on allait au bureau, je pourrais facilement dire bah non, je vais manger avec des collègues, je ne suis pas libre. Et le fait de bouger un petit peu, de se lever, c'est quelque chose qui moi me plaisait beaucoup et que je n'ai plus maintenant. Mais par contre à l'inverse, si tu dois vraiment faire quelque chose où tu as besoin de toute ton attention, le télétravail est beaucoup plus facile parce que tu peux être, t'as une productivité que tu n'avais pas du tout au bureau. Vu que personne ne te dérange.

Mais donc ça, à ce niveau-là, tu n'as pas l'impression d'avoir été plus interrompue justement, du fait que justement, tous les contacts se passent par visio et tout ça et que du coup, tu es plus sollicitée, on va plus te le demander que...

- Non, je pense que j'ai plus de meetings en ligne mais ça enfin, j'imagine que c'est normal. Peut-être que les gens mettent plus facilement des meetings aussi, ça je ne sais pas trop. Je faisais, enfin j'ai fait 2 fonctions différentes. Mais je ne pense pas être plus sollicitée du fait de travailler en ligne.

Okay. Et de ton entourage personnel non plus ? Que ce soit chez toi ou juste, ou les gens qui t'appellent imaginons chez toi en se disant que maintenant, t'es chez toi et pas forcément au boulot.

- Oh, non. Non, je pense que tout le monde sait qu'on a des heures de travail et j'ai rarement quelqu'un qui m'appelle en pleine journée. Par contre, c'est beaucoup plus facile pour organiser des choses qu'on doit faire chez soi parce qu'avant quand j'étais quand j'étais chez [E1], si j'avais un technicien qui devait passer ou quelqu'un qui devait faire l'entretien de la chaudière, il fallait toujours bien demander, est ce que je peux être chez moi ce jour-là et c'était toujours, enfin, on se sentait un petit peu vu que le télétravail n'était pas encouragé, c'était toujours une faveur qu'on te faisait : oui, aujourd'hui, tu peux rester une demi-journée chez toi. Maintenant, il n'y a plus aucun souci. Un colis qui arrive par la poste, je suis toujours là, je peux toujours le réceptionner et ça, c'est quand même un avantage, je dois dire.

Je suppose que tu ne pointais déjà pas en travail normal (- non) okay vu que tu avais l'air de dire que tu fais plus d'heures et donc, en télétravail non plus, ça n'a pas été imposé (- non) okay et y a pas eu non plus d'autres systèmes de contrôle particuliers...

- Non, mais je pense que c'est seulement en tant que salarié que tu dois pointer tes heures, dès que tu passes cadre, il n'y a plus de pointage. Et moi j'étais cadre avant et après donc, pas eu de différence. Donc pas plus de contrôle, mais je pense que c'est aussi parce que, fin je fais mon travail et les gens voient le résultat de mon travail, on sait que j'ai, enfin, j'arrive à avoir mes deadlines. Je me rappelle que chez [E1], moi à ce moment-là j'étais senior, donc j'avais une équipe que je devais aider, que je devais coacher. Il y avait une des filles qui n'avait absolument pas, qui n'arrivait absolument pas à réussir à fournir son travail à temps et là tu commences un petit peu à regarder, à quelle heure elle se connecte, à quelle heure elle se déconnecte ? Tu peux aller un peu plus dans le détail, dans le contrôle, mais ça moi en tout cas moi personnellement je n'ai pas eu ce problème-là

Et au niveau de l'évaluation ? Je ne sais pas si t'as des évaluations parfois de tes hiérarchiques.

- Oui régulièrement.

- Ah voilà, ça n'a pas changé non plus. Ça a pas été plus souvent, imaginons.

- Non.

Et donc, ici tu disais que tu dois quand même moins travailler en équipe, donc ça t'a moins impacté le fait de télétravailler, de ne pas voir tes collègues, c'est...

- Oui, dans mon travail, ça ne m'impacte pas du tout vu que, fin, même si j'étais au Bureau, je devrais être au téléphone pour pouvoir parler avec des gens aux États-Unis, pas me déplacer jusque-là, donc là, ça ne m'impacte pas. Mais quand j'étais chez [E1], là, quand la pandémie est arrivée, on a dû passer au travail en ligne, et ça, c'était pas toujours facile parce qu'on a dû accueillir des nouveaux juniors en ligne, mais des personnes qui, pour qui c'est la première expérience de travail, qui pensent que leurs questions sont bêtes, qui n'osent pas vraiment les poser et c'est plus facile en face à face de lui dire « je vois que quelque chose ne va pas, que t'es en train de regarder ton pc sans rien faire, y a quelque chose, dis-moi ». En ligne, ce n'est pas très facile et puis toujours devoir poser la question « tu vas bien » etc, ça fait un petit peu trop « je te contrôle » aussi donc il fallait trouver un peu le juste équilibre, qui était pas forcément facile à trouver, je trouvais.

Et par rapport au client, y a pas eu de soucis, on va dire du fait que justement, comme c'était plus difficile de collaborer avec ton équipe, imaginons, les infos passaient moins bien de d'une personne à l'autre ?

- Non, ça, ça allait, je trouvais. Au début, on avait un peu peur parce qu'en audit, tu dois contrôler les gens et il y en a parfois qui ne répondent pas très bien et qui, enfin, si tu peux te déplacer jusqu'à leur bureau pour un peu forcer l'affaire, pour avoir les réponses dont tu as besoin, ça peut être pratique. En temps de pandémie, ce n'est pas facile, mais la société que j'auditaient a été suffisamment derrière ses employés pour dire aussi que bah pour nous aussi, c'était pas facile et qu'il fallait faire quelque chose qu'il fallait continuer à nous aider et au final, ça s'est quand même bien passé aussi.

Et est-ce que tu as l'impression, au niveau du sentiment d'appartenance à l'entreprise, est-ce que t'as l'impression que justement ici, dans ton second emploi, tu es moins attachée à ton entreprise, du fait que...

- Ouais, clairement. Et d'ailleurs, fin moi ça fait un an et 4 mois que je suis là et au début quand j'étais engagée, je m'étais dit que ce serait peut-être une société pour laquelle je travaillerais pendant 5-6 ans comme ça, mais là je suis en train de commencer à regarder, à chercher ailleurs, parce que je, enfin, ça commence un peu à devenir répétitif, j'ai aucune relation humaine avec les gens.

Et donc, enfin, mon heure est venue et je pense qu'il est temps de passer à autre chose. Mais oui, je pense que le fait que je n'ai pas été au bureau, je pense que ça a clairement eu un impact sur ce ressenti.

Bon ça, je suppose que ça va, tout ce qui est maîtrise des outils technologiques (- oui), stress par rapport à tes données personnelles ? Non.

Idéalement toi, est-ce que tu aimerais continuer à télétravailler ? Fréquemment ou pas ?

- Moi idéalement oui mais je trouverais un juste milieu, moitié-moitié : 2 jours au travail, 3 jours à la maison pour moi ce serait vraiment l'idéal, je pense.

Mais maintenant qu'on a goûté au télétravail et qu'on sait que ça fonctionne, je vois difficilement comment je pourrais faire un marche arrière complet maintenant.

Donc, je ne sais pas si tu sais que bon, enfin tu sais, il y a une politique de bien être qui doit être prise à chaque fois dans ton entreprise, donc ça c'est une obligation légale, que ton employeur doit te prévenir des risques et des mesures de prévention qu'il prend. Est-ce que t'es au courant du coup de cette politique de de bien être ?

- Non mais on reçoit parfois des mails pour nous dire de marcher, d'aller dehors, de prendre l'air, mais c'est pas facile quand j'ai des meetings toute la journée, l'un après l'autre qui ne s'arrêtent pas d'aller subitement dire « ah non mais finalement celui-là je ne le fais pas parce que je vais prendre l'air », enfin les gens, ils vont te regarder aussi... et je trouve qu'il y a une très grande différence entre la théorie et la pratique. Et l'employeur a beau promouvoir certaines choses, ce n'est pas pour ça que t'arrives à les faire. Et finalement, si tu les faisais quand même, ce serait quand même de ta faute parce que t'arrives pas à terminer ton travail.

Et est-ce qu'ils ont communiqué plus depuis que c'est le télétravail, en raison de la pandémie ou tu ne sais pas ?

- Ça, c'est dur à dire, donc chez [E2], ils communiquent un peu. Chez [E1], je ne pense pas qu'il y a eu une augmentation, mais [E1] est très connu pour bien communiquer ce genre de choses aux employés donc je ne pense pas qu'il y ait une augmentation mais je pense aussi que c'est de de par la nature de la société aussi qui était déjà très présente dans ce genre de choses.

Et sinon donc, tu disais qu'en soit ils prennent, on va dire qu'ils prennent des mesures, mais voilà que c'est difficile de les mettre concrètement en place mais est-ce que du coup toi tu as l'impression que les procédures, elles sont suffisantes, les personnes que tu pourrais contacter si toi à un moment tu en ressentais le besoin ?

- Là maintenant non, je pense que ce n'est clairement pas suffisant. J'ai plusieurs fois communiqué en octobre que j'ai, en fait, moi je suis seule dans ma fonction, mais ça veut dire que je n'ai pas de backup non plus. Donc si je pars en vacances, tout se met en pause et quand je reviens de vacances, c'est une petite catastrophe pendant 2 semaines. C'est quelque chose que j'ai communiqué à de multiples reprises, j'ai dit que si un jour, je tombais malade, il y aurait un gros soucis parce que personne ne sait ce que je fais, personne n'a mes fichiers, il n'y a personne qui peut reprendre mon travail, mais, vu qu'on travaille pour un client et c'est le client qui paye mon salaire, le client n'est pas forcément d'accord à payer 2 fois la personne et donc, il n'y a pas de backup qui est... et ça, je trouve que enfin moi je l'ai communiqué beaucoup et ça n'a jamais vraiment, fin y a jamais vraiment un plan d'action et maintenant, ils commencent un petit peu à se bouger parce que j'ai vraiment pu démontrer par a+b que ma charge de travail a clairement augmenté depuis un an, donc ils sont quand même encore déjà, enfin, ils sont en train de se bouger. Pour l'instant, j'ai gagné une-demi personne qui peut m'aider, peut-être une complète mais je trouve qu'il y a quand même encore un problème, et ces appels à l'aide entre guillemets n'ont pas été entendus ou pas été écoutés, mais c'est peut-être le modèle de l'entreprise qui fait ça aussi, c'est parce qu'on travaille pour un client et que c'est ce client qui est censé payer ton salaire. Si jamais tout se passait en interne, peut être que ça serait plus facile de faire bouger les choses aussi, t'as pas X personnes à devoir motiver à payer pour toi.

Okay et alors donc, au niveau du droit à la déconnexion. Donc, depuis 2018, ton employeur est obligé d'aussi d'analyser les risques qui existent à ce niveau-là et de se concerter. Mais par contre, il n'est pas obligé de prendre des mesures. Il doit juste voilà en discuter et voir un peu ce qu'il pourrait faire. Mais ici en 2022 donc, on a instauré une véritable obligation, mais pour les fonctionnaires, donc pour le secteur public. Et on se pose la question de, est-ce qu'on devrait en fait le mettre aussi pour le secteur privé ?

- Moi je trouve que oui. Mais qu'est-ce que ça veut dire le droit à la déconnexion, c'est le fait de ne pas être contacté en dehors des heures de travail ?

- C'est ça donc là, par exemple, dans le secteur public, c'est si ton employeur te contacte en dehors des heures de travail, il peut avoir une sanction en fait, si voilà, il t'oblige, imaginons à répondre

en dehors.

- Moi je trouve ça très bien, je trouve qu'ils devraient faire ça pour tout.

Et alors, la question à ce moment-là, c'est, comment est-ce que toi, tu te dis qu'il faudrait le mettre en œuvre ? Est-ce qu'il faudrait carrément, est-ce qu'il faudrait bloquer que les contacts ou imaginons, voilà, les mails ? Ou classer les mails en mode, bon si c'est vraiment urgent, est-ce que ça peut quand même passer ou ce genre de choses, ou est-ce qu'il faudrait tout bloquer ?

- Si c'est vraiment urgent, c'est plus le droit à la déconnexion.

- Ah non mais voilà, c'est ça.

- S'il y a des degrés d'urgence. Donc moi je dirais qu'en une semaine normale de travail, je travaille un peu en dehors de mes heures, donc c'est dur de dire à quelqu'un, tu ne peux pas m'envoyer de mail sachant que de toute façon je suis connectée. Moi je trouve que le droit à la déconnexion serait vraiment bien si c'était appliqué aux vacances, aux congés. Parce que moi, ça m'arrive d'être en congé, je ne regarde pas mes mails - enfin, en fait, si je regarde régulièrement mes mails parce que je suis une fille stressée - mais si je ne regarde pas mes mails et que je rate quelque chose, on m'envoie un WhatsApp. Et recevoir un WhatsApp au sujet de son travail quand on est en vacances à l'étranger et qu'on n'a pas son PC, qu'on ne sait pas regarder, parce que moi je travaille avec des chiffres, je ne connais pas tous les chiffres par cœur, j'en vois des milliers par jour, c'est un peu chiant. Donc ça serait bien, de dire, à la limite t'envoie des mails ça reste là la décision de l'employé de regarder ou de ne pas regarder mais tout ce qui SMS, WhatsApp, coups de fil, ça je trouve qu'en dehors des heures de travail, ça ne devrait pas.

- Okay, c'est ça, mais pour le reste conc, ce serait quand même le travailleur qui sait lui-même gérer son temps, quoi.

- Oui, et je ne sais pas, c'est peut-être un peu dans le cadre de ton travail mais tu sais Microsoft, dans Outlook, ils ont mis au point une sorte de programme et c'est des mails journaliers que je reçois, mais aussi hebdomadaires et donc toutes les semaines, lundi, je reçois un mail qui me décrit comment s'est passée la semaine que je viens de passer et là-dedans, je vois vraiment quel genre de programme j'ai utilisé, à quelle fréquence donc par exemple, sur 100% de ma semaine, combien de temps j'ai passé en meeting, combien de pourcents ces meetings étaient des meetings récurrents, combien de temps j'ai passé dans des Excel, combien de temps dans des PowerPoint etc. Mais je vois aussi combien de jours sur le mois passé j'ai travaillé en dehors de mes heures de travail et combien de jours j'ai réussi à avoir complètement ce qu'ils appellent des « quiet nights » où je n'ai absolument pas consulté mes mails et où je n'ai absolument pas été active en dehors de mes heures de travail et ça je trouve que c'est quand même un outil bon à utiliser, et ne serait-ce que se rendre compte en tant qu'employé, à quoi ressemble ma semaine ?

- Oui, c'est ça. Je trouve aussi que c'est bien enfin personnellement parce que ça te permet, voilà de prendre conscience aussi, ne fût-ce que ça.

Et à ce niveau-là est-ce que tu sais, s'il y a d'autres mesures qui sont prises dans ton entreprise pour justement permettre la déconnexion ?

- Non.

Est-ce que tu sais aussi s'il y a déjà des demandes explicites qui ont été formulées pour lutter contre les inconvénients du télétravail, et notamment, imaginons, pour avoir une meilleure conciliation vie professionnelle-vie privée.

- Je ne pense pas.

Et si tu devais dire que ton entreprise fait attention à la santé de ses employés, tu dirais plutôt oui ou plutôt non ?

- Moi au sujet de [E2], je suis un petit peu pessimiste, donc j'aurais tendance à dire non.

Interview n°7

Alors, tout d'abord, j'aurais besoin de ton âge.

-59.

De ta fonction ?

- Alors, je suis formateur, on va assurance chez [employeur].

Et donc ça, c'est une entreprise de taille ?

- 4000. Enfin, entre 3500 et 4000 employés.

Et tu y travailles depuis combien de temps ?

- Depuis 38 ans, j'ai commencé le premier février '84

Donc, tu m'as dit que télétravillais, à quelle fréquence ?

- Alors, chez nous, c'est varié. J'ai une fonction tout à fait particulière, je ne sais pas si tu veux la généralité de l'entreprise, ce que je peux te donner et certains cas particuliers dont moi. Alors, la généralité de l'entreprise, donc pendant les mesures COVID, on avait décidé... bon, bien sûr, au départ, confinement, donc tout le monde en télétravail, ce qui n'était déjà pas un problème puisqu'on télétravaillait déjà, on pouvait télétravailler un jour par semaine, à l'époque. Donc, du jour au lendemain, on nous a dit « restez chez vous » et entre les différents confinements etc., il a été décidé de faire du télétravail, je dirais une opportunité, je dirais même une généralité en ce sens que je dirais le, l'employé lambda a 2 jours de travail au bureau. Alors, travailler au bureau : il y a un jour obligatoire fixé par les managers pour faire, je dirais, de la cohésion d'équipe. Et puis, le deuxième jour est au choix de l'employé, mais bon, il ne peut pas choisir toutes les semaines en disant la semaine prochaine, je viens lundi, la semaine d'après, je viens le mardi, non, c'est un jour fixe, qu'il doit mettre dans son agenda de façon déterminée. Même chose en fonction des places etc, vu que nous, on avait déjà fait à l'époque... Il y a déjà quelques années, statistiquement, on avait remarqué qu'il y avait plus de places de travail que d'employés présent et on avait déjà restructuré les bureaux à 80% du nombre de personnes, en ce sens qu'avec les malades, les déplacements, les en congé, les en réunion, on avait calculé, il y avait 72% des places occupées, donc on avait calculé sur 80.

Alors, mon cas particulier, c'est que moi, effectivement, je suis comme tout le monde, j'ai 2 jours obligatoires mais comme je m'occupe d'un centre d'examen pour [...]. Quand il y a session, je dois aller surveiller. Et si ce n'est pas moi qui surveille, j'aime bien être présent, donc ça peut arriver que des fois, je vais 3 fois au bureau, voire 4 fois s'il y a des réunions. Mais voilà, c'est en fonction du manager, aussi, on peut avoir des adaptations. Il y a la norme et de temps en temps, une exception, dont moi je fais partie. Ah oui, alors, une précision, c'est que nous avons un bureau, je dirais à [lieu], donc le siège est à [idem]. Nous avons des bureaux d'exploitation à [lieu] et l'autre à [lieu] exactement, et nous avons aussi des bureaux régionaux qu'on appelle des centres commerciaux, donc certains employés peuvent, pour éviter de devenir à [lieu] le jour, en tout cas ceux qui sont dans leur deuxième jour, libre, ils ne sont pas obligés de venir [au siège], ils peuvent aller dans un bureau régional. C'est relativement simple. Et on a une application de gestion HR, qui nous permet de choisir, donc ils ont ajouté dans les fonctions. Avant, on ne complétait pas, bien sûr, on complétait pour les congés, des maladies, etc. et ils ont ajouté télétravail.

Et donc ça, ça s'est mis en place... vous avez eu un avenant au contrat ?

- Alors, moi, comme je suis cadre, je n'ai pas eu d'avenant à mon contrat, je sais que certains ont eu un avenant à leur contrat. Alors, au départ, je sais que les syndicats ne voulaient pas qu'ils le signent, ils n'étaient pas d'accord sur les teneurs... mais il y a eu des avenants signés. Ce qui a fait d'ailleurs que ceux qui avaient signé l'avenant avait droit à, je dirais, du matériel, je dirais d'agrément, entre guillemets, de télétravail, du style comme j'ai maintenant, un casque sans fil, avant on avait un casque avec fil, caméra externe etc. Voilà. Mais, en fonction de, tu demandais, enfin, il y avait, je dirais, notre petit marché, notre petit catalogue et on choisissait. Moi, au départ, je n'avais pas pris de caméra mais c'est vrai que comme mon portable est toujours fermée, en réunion, c'est quand même plus pratique de se voir, voilà, donc j'ai mis la caméra après.

Et donc ça, c'était ton employeur qui te le fournissait directement ?

- Oui. Comme j'avais déjà un écran externe, en ce sens que je faisais déjà du télétravail. J'ai toujours fait du télétravail. J'étais commercial dans le temps, puis j'ai été support informatique et donc, je n'allais pas au bureau. Je prenais mes rendez-vous de la maison, donc on avait déjà du matériel de la compagnie : écran externe, souris, clavier.

Et donc, tout ça c'était fourni par ton employeur ?

- Oui.

- Et pareil pour ce qui est chaises de bureau etc ?

- Alors, chaises de bureau, jusqu'à présent, non, je sais que c'est à l'étude, quoique moi, j'avais une vieille chaise de bureau qui était déjà à roulettes et je m'en suis achetée une nouvelle pendant le confinement, je dirais un peu plus moderne, un peu plus confortable, enfin c'est un peu une chaise de gamer, comme c'est marqué dans le catalogue, même si je ne joue pas aux jeux vidéo.

- Et ça donc, pour l'instant, ce n'est pas remboursé.

- Alors, le matériel bien sûr, nous a été prêté, à rendre le jour où on ne fait plus partie du personnel. La chaise, c'est en discussion encore. Même chose pour les pose-pieds pour ceux qui sont petits etc. On va revoir aussi les bureaux, le matériel interne de la compagnie, donc est-ce qu'ils vont peut-être, du fait de revoir, enfin de changer de mobilier, peut-être que les anciens mobiliers vont être mis à disposition des employés. Donc, ça je ne sais pas mais à mon avis, c'est quelque chose qui est dans leurs idées parce les vieilles chaises n'ont rien, peut-être un peu usées mais elles sont réglables, comme on a des bureaux réglables en hauteur etc.

Et au niveau du matériel toujours, enfin du remboursement de frais, plutôt, tu as une voiture de société ou ce genre de choses ?

- Moi, j'ai une voiture de société et donc, je n'ai pas eu droit à une indemnité de télétravail. Alors, pourquoi ? Parce que comme j'ai une fonction en partie externe, toujours comme commercial, étant à la formation, nous avons des indemnités de repas, mais nous n'avons pas de chèques-repas vu qu'on a cette indemnité de repas et on a aussi une indemnité dite de frais de représentation. Et on a un forfait par jour de travail comme ceux qui ont des chèques repas. Et donc, effectivement, comme nous avons plus qu'un chèque-repas, on nous a dit que nous n'avions droit à rien. Mais les employés, eux, ont bien leur chèque-repas par jour de travail, plus une indemnité télétravail.

Mais donc, au niveau des frais de télétravail, rien du tout et donc, pas d'intervention non plus dans

chauffage, électricité, internet ?

- Non, ça non. Par contre, Internet m'est payé depuis longtemps, c'était déjà payé par l'employeur.
- Okay. Et donc là, à ce moment-là, je suppose que c'est tout le monde, la même connexion ?
- Non, tu peux choisir ton opérateur etc.

Est-ce que toi, au niveau du remboursements des frais, il y a des choses que tu trouves qui devraient changer ?

- Ben, je veux dire, l'indemnité qu'on a, allez, les 2 cumulés, je suis entre, 16 et 20, je dirais, mettons une moyenne de 18. Jusqu'à présent, c'est comme le montant qui a été octroyé aux employés mais c'était avant la crise de l'énergie. Alors bon... c'est vrai que moi, je ne suis pas frileux donc j'ai rarement remonté le chauffage dans la maison mais celui qui est frileux... parce que, quand tu calcules le tout, quand on est au bureau, quand on est à la maison, on va à la toilette, on tire la chasse. Si on regarde tout ce qu'on fait sur une journée, c'est énorme ce que ce qui est pris en charge, entre guillemets, par l'employeur. Un bête détail, je mange au bureau, les poubelles, elles vont à la société. Enfin bon, je ne vais pas dire, c'est peut-être un sac poubelle sur un mois hein mais bon, quand on pense à tout ce que l'on fait chez soi, que l'on fait quand on est au travail, je trouve que c'est énorme.

Et donc, selon toi, il faudrait que ça soit compensé quand les travailleurs sont chez eux ?

- Surtout, je dirais, maintenant, avec la crise de l'énergie. Parce que moi, j'imagine très bien des collègues qui sont chez eux et bon, il y a des avantages au télétravail, mais bon, le montant de factures... je viens de recevoir ma régularisation et ça va, je m'attendais à beaucoup plus, donc je suis content hein mais 3 jours en plus à la maison, quand ton chauffage était en veille, à peut-être, je ne sais pas moi, 17 ou 18 pendant que tu n'es pas là et tu le remontes à 20 mais quand tu es chez toi, tu le montes à 20 et quand on ne bouge pas, parce que quand on vient du travail, qu'est-ce qu'on fait ? On fait à manger, on fait le ménage, donc on bouge, on ne chauffe peut-être pas beaucoup, que quand on travaille, travail de bureau, on est, entre guillemets, inactifs et on a peut-être tendance à mettre le chauffage un peu plus haut quoi. Là, je parle en général, je ne parle pas pour moi directement.

Alors donc moi en fait, j'ai lu beaucoup d'articles qui parlent des avantages et des inconvénients à télétravailler. Et donc, l'idée est de voir un peu, voilà, si ça correspond aussi à ce que tu en penses. Première chose, est ce que toi ça te stressait de devoir passer au télétravail en full time ?

- Je dois dire que, comme on avait déjà le télétravail avant, et moi je ne télétravillais pas, en fait, je pouvais mais ce que je faisais, le jour de télétravail, j'allais dans notre bureau régional de [lieu]. Pourquoi ? Parce que bon, j'avais plus facile, ne fut-ce que d'imprimer, je n'avais pas d'imprimante, on m'a fourni une imprimante dans les premiers jours du confinement. Nos responsables ont demandé « de quoi avez-vous besoin ? », enfin c'était en fonction des services hein, dans les services de gestion, une imprimante, ils n'en ont pas. Je pense que tous mes collègues n'en ont pas, mais moi, dans ma fonction, pour le centre d'examen, entre autres, j'étais bien obligé. Je devais en avoir une. Donc, avant, comme on nous avait dit « tu n'auras pas d'imprimante », ben moi j'ai dit je vais, entre guillemets, télétravailler à [lieu] au lieu d'aller au bureau à [lieu]. Oui, du jour au lendemain, on nous a annoncé plus personne ne bouge, etc., vous télétravaillez, donc nous on a un système d'alerte sur les smartphones. Notre employeur, enfin, notre smartphone de société mais même les privés peuvent renseigner leurs numéros et donc, on a un système de be-alert, si tu veux, interne et donc, du jour au lendemain, on nous a dit « demain, vous ne venez plus au bureau. Jusqu'au déconfinement, télétravail obligatoire ».

- Et ça, ça n'a pas généré de stress.

- Alors, je me suis dit, ça m'a fait bizarre, mais bon, je m'y suis fait. Je me suis dit, de toute façon, je n'ai pas le choix, donc faisons-le. J'ai entre guillemets, réaménagé mon bureau, je me suis installé le mieux possible, puisqu'au départ, je ne le faisais plus. C'est-à-dire que comme d'antan, j'étais commercial, j'étais peut-être 1h le matin, 2 heures le soir au bureau et ce n'est pas la même chose que toute une journée, donc ici je me suis un petit peu, entre guillemets, réinstallé dans mon bureau et voilà. Et en soi, ça ne m'a pas embêté mais à la longue, j'en avais marre de ne pas voir les collègues, même si on avait, tout au début du confinement, notre chef de tous les jours avait fait un « Good Morning », donc se connectait tous par Skype ou par Teams, on se faisait bonjour, on buvait notre café entre guillemets ensemble mais bon, après un mois, on en avait un peu marre, donc ça a été celui qui voulait rejoindre le groupe, rejoignait le groupe. Et puis, voilà, c'est tombé, mais... moi, entre autres, c'est vrai que quand on a dit, on peut retourner au bureau, j'étais bien content de retourner en partie au bureau. Le contact, et puis la liberté de mouvement. Enfin, c'était en général, à part sortir pour faire ses courses, on ne sortait plus.

Mais sinon donc, chez toi, tu as un bureau, vraiment, c'est ton bureau et tu as tout le matériel qu'il te faut.

- Ah moi, j'ai un bureau, donc une pièce séparée. J'avais déjà hein, donc ici, on a construit il y a 14 ans, mais déjà dans l'ancienne maison, j'avais une pièce qui était mon bureau, j'étais commercial donc, comme je dis, j'allais rarement... j'allais au bureau une fois par mois, pour les réunions, donc j'avais chez moi tout mon matériel. Et quand on a construit, voilà, je me suis dit, une chambre est mon bureau.

Au niveau de devoir peut-être d'un coup, éventuellement, maîtriser la technologie ?

- ça, on avait déjà, je dirais, depuis longtemps. On avait déjà des réunions en Skype etc., ici, on passe sur Teams tout doucement, donc là, il y a un changement parce que les connexions et en même temps plutôt que d'avoir des (...), on va travailler, on met des fichiers sur Teams, alors qu'avant, on allait sur l'intranet, en fichiers partagés, quoi, donc, il y a ces changements-là qui viennent. Ce n'est pas toujours évident parce que bon, il y en a, par exemple, Teams, euh. Moi, j'ai eu un problème par exemple la semaine dernière, je ne savais plus ouvrir mon Outlook en fait. Je demande à helpdesk. Il me dit, « ah, vous m'avez appelé par Skype ». Je dis oui, il me dit « mais je vais vous rappeler par Teams ». Il chipote, il me remet mon Outlook, c'est très bien, puis là, j'ouvre mon Skype, plus moyen de téléphoner, il n'y avait plus de clavier. Et alors, c'est vrai qu'on nous a déjà dit « mais utilisez Teams ». Mais par Teams, on sait s'appeler en interne mais pour les externes, jusqu'à présent, on n'a pas encore cette possibilité.

Okay. Et tout ça, ces programmes-là, c'est toi qui a dû les installer ?

- Non, on ne sait rien installer nous-mêmes. Nos PC sont complètement bloqués, sécurisés à outrance. Alors par contre. Enfin, sécurisé à outrance, j'ai accès par exemple à Facebook mais pas à ma boîte mail. Je parle privée, bien sûr, je n'ai pas accès à Gmail mais j'ai accès à Facebook, ce qui est un peu loufoque parce que tu peux aussi avoir des virus par Facebook.

Bon. Un des principaux avantages qui est donné généralement, c'est le gain de temps dans les trajets. Est-ce que toi aussi tu trouves que c'était positif ou au contraire ça enlève justement ?

- Ah, c'était très positif, en ce sens, que quand les beaux jours - et c'est vrai qu'on a eu cette chance au premier confinement - les beaux jours étaient là, et je venais juste avant sans le savoir de me racheter un vélo électrique, vu mon âge et l'absence d'entraînement... à 16h, les jours où ils faisaient beau et où j'avais envie de partir, ben je finis à 16h et boum – enfin, 16h15, hein – et je

pouvais faire une heure, une heure et demie de vélo. Quand tu es à [siège], quand tu finis à 16h à [siège], que t'as à peu près 1h30 de trajet avec les ... enfin, je ne suis qu'à 85 km, mais bon, il y a les embouteillages, etc. Et c'était un plaisir aussi d'aller travailler pendant les confinements, enfin confinements. On voit quand même la différence de circulation. Il y a moins de circulation qu'avant. Maintenant, le matin, je pars beaucoup plus tôt, ça j'ai pris l'habitude pendant la période COVID et j'ai gardé cette habitude. Donc, je pars à 6h du matin, à 7h, je suis au bureau.

Et le fait de gagner du temps de trajet, est-ce que toi ça ne t'a apporté vraiment que du positif ou tu as aussi plus cette impression que du coup, tu as travaillé justement, durant le temps où normalement, tu fais ton trajet et que tu as eu plus de mal à te déconnecter, à te dire stop fin de journée.

- Non car les trajets, entre guillemets, à la limite, je travaille, je vais dire plus. Enfin, oui, je fais plus d'heures quand je suis au bureau, vu que j'arrive plus tôt parce que, quand je télétravaille, je me lève un peu plus tard. Donc à la limite, j'allume mon ordinateur à disons 7h45 alors que quand je suis au bureau, à 7h, il est allumé.

Et ta charge de travail, elle est déterminée par ta hiérarchie ou c'est toi qui détermine ce que tu dois faire ?

- J'ai des tâches à faire mais j'ai deux casquettes, donc j'ai les formations mais en même temps, j'ai un travail administratif, qui... nous sommes un des rares services dans la société qui facturent. Je m'occupe de tout ce qui est aussi, en plus du centre d'examen, de tout ce qui est facture parce que pendant le COVID, un collègue était malade et on m'a demandé, comme je faisais déjà une partie du travail, on m'a dit « est-ce que tu veux bien le reprendre en totalité ? ». Mais encore, c'est un travail qui va passer maintenant en automatisation, enfin, en train d'élaborer un programme avec une société externe. Mais bon, ce n'est pas pour ça que j'aurai moins de travail, parce que ça sera en partie automatique. Mais voilà, j'ai des tâches à faire à certaines dates et bon voilà, je dirais, j'arrête de faire une autre, un autre job pour faire ces tâches. La charge de travail est... enfin, il y a des fois des jours où je me dis « qu'est-ce que je vais faire aujourd'hui parce que je suis à jour et puis bon, de mails en mails en mails, d'actions que tu dois faire, tu te rends compte que ta journée est finie.

Et alors, est-ce que le télétravail a changé quelque chose par rapport à ton temps de travail, en fait, le contrôle que tu as dessus, la conciliation avec ta vie privée ? Le fait que tu puisses, ou pas, plus essayer de travailler plus tard pour t'avancer ?

- Oui et non, en ce sens, que si voilà un jour, c'est arrivé quelques fois où je voulais absolument terminer tard étant à la maison et n'ayant pas ce trajet à faire, ben j'ai continué, j'ai coupé plus tard. Mais je n'avais pas une obligation, c'est parce que moi tant qu'à faire, allez, tu as un fichier excel de 100 lignes à faire, entre guillemets, tu en as fait 90, tu te dis, plutôt que de reporter au lendemain, t'es lancé, tu le fais quoi, voilà, c'est dans ce sens-là.

Et donc toi, dans ton métier, tu es plutôt seul, tu n'as pas vraiment de travail d'équipe ?

- Oui, je suis assez autonome et seul à faire ce que je fais. Mais avec le gros défaut, enfin, par exemple, il y a une tâche que, il y a ma collègue qui est pensionnée dans un mois qui sait un petit peu se servir de l'application pour les examens, sinon je suis le seul à pouvoir m'en servir, bon maintenant, tout le monde sait comment faire fonctionner le système, mais ils ne l'ont jamais fait, personne ne l'a jamais pratiqué. Ce n'est pas que dans ma fonction, hein. On nous attribue comme ça des tâches, et ça, c'est un peu un défaut. Allez, je reprends la facturation, avant, j'avais un

collègue qui le faisait, mais il est tombé malade COVID, un COVID grave, ce qui fait qu'il a été absent pendant plus d'un an. Donc après 3 mois, on a dit, on ne peut pas laisser son job en suspens. Il y avait quelqu'un qui savait plus ou moins comment ça fonctionnait son job qui m'a dit, voilà, tu dois faire ça, ça et ça et puis voilà. C'est un peu le problème, enfin, heureusement, il y avait au moins quelqu'un qui savait comment ça fonctionnait mais ce n'est pas l'idéal. Ici, on a revu un peu la gestion du côté administratif, on a un responsable qui est très très organisé et tous les 15 jours, on fait une petite réunion. Il prévoit une heure mais bon, il dit si on a besoin que d'un quart d'heure, 20 minutes, la réunion ne durera que le quart d'heure, 20 minutes dont on a besoin. On a un fichier, il nous a montré, avec les tâches que chacun fait, enfin que lui supervise et il dit, voilà, vous avez le fichier. Quand c'est fait, vous allez dire aux autres, marquer que c'est fait. C'est en noir, vous mettez en vert, comme ça, dès qu'on voit que c'est vert, on sait qu'on ne doit plus s'en occuper, on sait que c'est en ordre. Mais c'est une question de bonne organisation.

C'est ça. Donc, à ce niveau-là, ton travail est contrôlé, en fait, de cette façon-là.

- Oui, c'est un contrôle sans être un contrôle, quoi. Parce que bon, il ne sait pas toujours la quantité du travail. Si je prends au niveau des formations, si je prends deux grosses formations qu'on a, en plus des formations qui ont été faites, il y a des formations qui ont été faites par tutoriel, bien sûr, COVID oblige, du jour au lendemain, des cours qu'on ne donnait qu'en présentiel, on a dû les enregistrer, pour que les gens puissent apprendre et puis passer ces fameux examens mais il n'y a pas que ces formations-là. On a par exemple un séminaire résidentiel qui se passe, bien sûr côté francophone, néerlandophone, au mois de mai et là, il y a toute la... vérifier les inscriptions, la personne qui fait l'inscription fait la facturation mais moi, j'ai une partie de la facturation qui m'incombe parce qu'il y a les avantages des chèques formation, tu connais peut-être, région wallonne etc. Il y a tout l'encodage des codes, etc. Ça, ça me revient, tu vois. Donc, c'est au fur et à mesure. A la limite, je pourrais très bien me dire une fois par semaine, allez, le mercredi après-midi, je fais ça. Non. En fait, ici, dès que je vois un mail, je regarde si tout est en ordre. Bon, je ne fais pas ça toutes les cinq minutes, hein, si j'ai quelques mails, je les traite et puis s'il y en a qui viennent l'après-midi, tout ça, je ne m'amuse pas à rouvrir, je fais le lendemain. Je ne m'amuse pas à rouvrir les fichiers. Mais je m'organise effectivement. Si j'avais envie d'ouvrir le fichier 5 fois sur la journée, on ne me dirait rien mais moi, j'estime que ce n'est pas nécessaire, donc voilà, du moment que le travail est fait en temps et en heure, je n'ai pas de souci avec ça.

Oui, c'est ça. Et donc, à ce niveau-là, il n'y a pas d'autres choses qui sont mises en place. Vous ne pointez pas ?

- Alors, ça dépend qui. Moi je n'ai plus pointé depuis 1985, donc, voilà. Sache que ceux qui ne pointent pas chez nous ont des jours de congé compensatoires. Ce n'est pas un secret, de toute façon. Moi j'ai 6 jours de congé compensatoires mais par contre, un qui pointe peut avoir jusqu'à, entre guillemets, 24 jours de congé compensatoires en ce sens que s'il fait beaucoup d'heures, il peut cumuler les heures et aller jusqu'à avoir 2 jours, dits de récupération. Bon maintenant, 24 est tout à fait un chiffre qui est inaccessible vu que bon, tu as au moins un mois de congé donc ce mois-là, t'as pas tes 2 jours de récupération. Mais dans l'absolu, c'est 2 jours par mois. Ça, ça a été un gros... et je pense que c'est encore une grosse discussion au sein des syndicats chez nous parce que, du fait du télétravail, les gens ne pointent pas. Donc, ils ne récupèrent pas. Alors qu'ils travaillent peut-être plus. Puisque nous avons, je crois que c'est 7h24 à prester. Je parle de l'employé lambda qui a 7h24 à faire et qui, quand il est à la maison, si à la limite, il commence à 7h30 pour finir à 16h30, bah de 7 à 16, il en a fait 9, quoi. Moins la demi-heure de midi, il a fait quasi une heure en plus pour son employeur mais qu'il ne sait pas récupérer. Alors, il y a eu une excuse en disant, on ne sait pas pointer, on ne sait pas vérifier, c'est une fausse excuse, il y a des sociétés où pour utiliser ton ordinateur, tu as besoin de ta carte d'identité pour te connecter, donc

ça serait un moyen de dire, voilà, je commence à travailler et on sait très bien pouvoir dire quand un PC est actif ou n'est pas actif. Mais bon, voilà, il y a peut-être aussi du RGPD derrière, ça ce n'est pas de mon ressort. Mais je sais que c'est encore dans les discussions, faire ce travail, enfin ce télétravail non récupéré.

Hmm. Au niveau du sentiment d'appartenance à l'entreprise, toi ça fait longtemps que tu y es, mais est-ce que tu penses que ça a pu avoir un impact sur, par exemple, les gens qui sont arrivés ici récemment ?

- Ah écoute, j'ai l'avantage de former les petits nouveaux, en plus, je leur donne l'information sur bah presque tout. Il y en a certains qui travaillent pour une compagnie d'assurances mais qui ne verront jamais un contrat d'assurance s'ils travaillent chez IT, ou chez HR, par exemple, ou même à la logistique. Donc, il y a une formation, si tu veux, il y a un trajet de débutant et il y a une formation sur les produits d'assurance et sur ce qu'est l'assurance etc. Et donc, toutes ces formations, je les ai faites en Skype depuis le télétravail. On est très content de pouvoir les refaire, très bientôt, en présentiel. Parce que, bon, t'as des gens qui viennent d'arriver, ils voient notre bobine en photo sur Skype – je ne mets pas les caméras parce que, quand t'as trop de monde, ce n'est pas l'idéal et je leur dis voilà, ça serait beaucoup plus agréable, je leur dis même d'emblée de se voir et de pouvoir le faire en présentiel, parce qu'il y a un contact. Je viens de donner une formation que j'ai donnée, que j'ai enregistré pour que les gens puissent la suivre pendant toute cette période de confinement, de télétravail. Elle est toujours en ligne, on la redonne éventuellement pour ceux qui veulent, en présentiel mais 2 heures de formation, c'est deux jours. Pourquoi ? Ben parce qu'ici, j'avais une session... enfin, presque 2 jours. De 2 à 12 heures, quoi. A peu près. Mais, parce que, tu vois la tête des gens, moi ici, j'avais 7 petits nouveaux qui n'avaient jamais entendu notre langage d'assureurs donc, de temps en temps, j'utilisais des termes qu'ils ne connaissaient pas, parce qu'ils n'avaient pas eu le temps d'avoir la première formation, ils sont arrivés le lundi pour commencer à travailler et leur première journée, c'était chez nous. Alors qu'ils ne devaient pas, enfin, c'étaient des externes. Mais ça, le présentiel, on est très content de le reprendre en tant que formateur. Parce qu'allez, tu as subi aussi deux années d'études (- en distanciel, tout à fait), tu as fait trois ans avant en études normales, j'imagine que tu as préféré (...) voilà, l'humain, même s'il y avait des contacts, je dirais intrafamiliaux, les copines etc. qu'on ne voit pas et non seulement, la vie externe qu'on n'a pas eue.

Oui et donc toi, a priori tu souhaites continuer le télétravail dans une certaine mesure ou... ?

- Ah oui, je dois t'avouer que maintenant, j'y ai pris goût. Parce que bon. Mais, avec le système que nous avons chez nous, de 2 jours. Enfin, je vais prendre le système général, je ne vais pas prendre mon petit cas particulier, le système de 2 jours-3 jours, je trouve que c'est bien. J'ai un copain qui travaille à la [entreprise], eux c'est moitié-moitié, donc tu travailles une semaine à 2 jours de télétravail, une semaine en 3 jours.

Okay. Alors, je ne sais pas si tu sais que dans ton entreprise, ils doivent prendre une politique de bien-être, donc regarder les risques, prendre des mesures de prévention. Est-ce que tu estimes être au courant de cette politique ?

- Alors, je sais que ça existe mais ça me fait *****. Parce qu'à 60 ans, tu sais, on nous dit, voilà, on nous a fait, ils font des groupes, hein, si vous voulez marcher,... mais tout ça... même individuellement, hein. Par exemple, les kilomètres que je fais à vélo, je pourrais les mettre dans un groupe. Mais sincèrement, mon employeur, je travaille pour lui, je fais mon boulot le mieux que je peux le faire et le restant, c'est ma vie privée. Voilà, c'est mon idée peut-être de vieux entre guillemets. Mais je sais que c'est une obligation, enfin, moi, recevoir des mails pour me dire

« vous pouvez vous inscrire à la marche ceci, à la marche cela » ou n'oubliez pas de... à un moment, j'ai un collègue qui me dit « ah tiens, tu es dans tel groupe », je lui ai dit « tu me l'apprends parce que ce n'est pas moi qui y suis ».

Okay, mais sinon, du coup, ça te semble suffisant, les démarches qu'ils font ? A ce niveau-là, les procédures qui sont mises en place, les personnes qui sont disponibles.

- Oui, c'est même de trop. Donc, si tu n'as pas « de trop » dans ton choix, mets suffisant.

Et tu sais si, avec le télétravail, ils ont pris des mesures en plus ?

- Ça je ne sais pas. Enfin, c'est vrai qu'on a eu, fin si, on a quand même reçu des mails où on avait possibilité de soutien psychologique. Allez, je n'en ai pas eu besoin mais je sais que, enfin, j'imagine que certains l'ont utilisé et c'est très bien de la part d'un employeur de prendre soin... je ne dis pas que je suis contre le fait, hein. Moi, je n'en ai pas le besoin, que ce soit le psychologique ou qu'il s'occupe de mon bien-être, bon, il y a le bien-être au travail, comme je dis, mettre une imprimante un peu plus près que l'endroit, parce que ce sont des imprimantes centralisées, hein, le nombre de pas... maintenant, marcher est très bon pour la santé mais enfin bon. Tu te dis « je vais printer » et puis que, pour une raison x ou y, t'as mal cliqué, t'arrives à l'imprimante, y a rien qui sort et tu retournes à ton bureau, tu recliques correctement, tu retournes à l'imprimante, c'est un peu fastidieux. Mais sinon, effectivement, des mesures style psychologues, etc., je sais que ça existe mais, voilà. Et c'est d'ailleurs toujours d'application encore maintenant.

Okay. J'ai encore deux petites questions, la première, c'est : le droit à la déconnexion, je ne sais pas si tu sais, donc, dans le secteur privé, ton employeur doit se concerter avec les autres organismes en matière de bien-être mais il n'est pas obligé de prendre des mesures. Mais pour le fonctionnaire, là par contre, on vient de dire que c'est un vrai droit à la déconnexion, donc si ton employeur essaie de te joindre en dehors des heures de travail, il pourrait être sanctionné. La question qu'on se pose, du coup, c'est : est-ce qu'on devrait aussi instaurer ça pour les employés du secteur privé ?

- Jusqu'à présent, écoute, bon, quand j'étais commercial, c'était différent parce que là, c'était même les clients qui m'appelaient en dehors des heures de bureau. Donc, tu réponds. Enfin, tu réponds, tu ne réponds pas, hein. J'ai un copain qui est commercial dans le bâtiment, il est parti au Portugal, j'imagine qu'il ne décrochera pas. La déconnexion, j'ai un smartphone de société, j'ai mes applications professionnelles, Outlook etc. sur mon smartphone, je ne les ouvre jamais. Là, j'ai été une semaine en vacances, c'était au mois de novembre, en [pays], j'ai dit non, je n'ouvre pas. Quand je serai à la maison, je me reconnecterai. Enfin, à la maison ou au bureau. Je verrai bien tous mes mails. De tous les mails, il y en a déjà qui vont se contredire parce qu'il y aura eu 3 envois et puis tous les mails inutiles. Parce que les « reply to all », ça on a des champions du « reply to all », qui ne sont pas utiles, mais bon, voilà. Et une fois que tu as nettoyé ta boîte mail, bon, c'est vrai qu'il y en a un paquet mais je ne vais pas faire ça, quand je suis en congé, je suis en congé.

Et donc ça, ça te semble une bonne solution, a priori, pour tout le monde, d'avoir un smartphone de société que tu n'utilises que quand tu es joignable, disponible au travail ?

- Pour moi, ça serait, oui, je dirais, pour ceux qui ont un gsm de société, mais c'est aussi une question de se faire soi-même violence, de dire je ne réponds pas à mes mails professionnels. Enfin, c'est déjà arrivé. Maintenant, j'ai une collègue qui est en rémission maintenant mais une

jeune collègue. Je commençais mes congés, il y a deux ans, donc avant le COVID et c'était mon deuxième jour de congé, je pense. J'ai ma chef qui m'appelle, j'ai décroché parce que je me suis dit, si ma chef, elle sait que je suis en congé, si elle m'appelle, c'est qu'il y a quelque chose, je dirais, entre guillemets, de grave, ou qu'elle a absolument besoin d'un renseignement. Mais voilà, sinon, on n'a pas l'habitude de s'appeler pour une bêtise. On a un droit à la déconnexion, maintenant, je sais que j'ai des collègues qui, le week-end, ouvrent leur PC, vont voir leurs mails,... si j'avais vraiment une urgence, je le ferais mais c'est pas mon habitude. Parce que, voilà, alors que, c'est vrai, on a tout à la maison et c'est vrai que des fois, tu es plus à l'aise pour travailler, moi, j'ai un collègue, il me dit « moi je me connecte le matin et des fois je prends une heure, voire 2 heures, des fois 3 à midi mais je travaille plus tard parce que je suis peinarde à la maison ». Voilà, on n'a pas d'horaires en soi non plus en tant que cadres et formateurs, sinon on arrange un peu notre horaire, du moment que le travail est fait. Mais je dirais qu'on est un peu des privilégiés en étant dans ce cycle-là.

Okay et alors, dernière question, au niveau de tout ce qui est contrôle de l'ergonomie, ce genre de choses, normalement l'inspection sociale peut venir à l'entreprise pour vérifier ça et donc, le fait que ce soit en télétravail fait qu'il faudrait que les gens viennent chez toi. Est-ce que toi, tu envisagerais ça comme une possibilité ou pas ?

- Bah, pourquoi pas ? Parce que, bon, effectivement... on a un système sur l'intranet donc, ils te disent, même pour le bureau, comment régler ta chaise etc. Moi, j'ai pris, je vais prendre mon cas, j'ai acheté moi-même une nouvelle chaise, en me disant on verra bien si on en aura une. Et j'avais une chaise sans accoudoirs, j'ai acheté une chaise à accoudoirs, parce que c'est mieux au niveau du travail. Et puis en fait, j'ai un bureau qui est un bureau IKEA avec une petite bibliothèque au fond. Et ce bureau est en coin et la planche côté travailleur est en arrondi, ça fait un 45°. Mais avec les accoudoirs, quand les accoudoirs touchaient le bureau, j'étais trop loin, donc je devais travailler les bras tendus. Donc, maintenant, j'ai retiré les accoudoirs et j'ai un système, si tu veux, d'accoudoirs qui sont accrochés au bureau. Et alors, comme ça, voilà, comme je suis en train de te parler, j'ai mes coudes qui sont sur les accoudoirs, c'est bien plus pratique que les accoudoirs qui bougeaient avec la chaise. Mais bon, surtout dans le cas de mon bureau, j'ai trouvé ça bêtement sur Amazon, je ne sais pas comment j'ai trouvé ça, d'ailleurs et quand j'ai vu ce système, j'ai testé avec un, puis j'ai acheté l'autre et je suis très content. Bon, ce n'est pas très esthétique mais au moins, je trouve que c'est très ergonomique.

Interview n°8

Alors, d'abord, niveau données personnelles, j'ai juste besoin de ton âge.

- 58.

Ta fonction ?

- Qu'est-ce que tu entends par fonction ?

- Ce que tu fais, la description de ton job, quoi.

- La description du job. Support opérationnel pour environ 300 personnes.

Okay et dans l'entreprise, il y a combien de gens, aussi 300 personnes ? Non, plus ?

- On est 4000, 4000 et demi.

- Okay, c'est une grosse.

Donc, tu télétravailles. Depuis combien de temps ? C'était déjà avant la crise ?

- On a été à temps plein, on a commencé en mars 2020.

- Okay, donc pas avant la crise, c'est vraiment avec le COVID que vous avez fait ça ?

- Avant le COVID, il y avait possibilité de télétravailler un jour semaine.

- Que tu faisais ou pas ?

- Que je faisais. Et pour les services opérationnels, il était question de passer à deux jours semaine quand la crise est survenue. Et donc, quand la crise est survenue, bah là on a travaillé, ça dépendait des mesures, quand le télétravail était obligatoire, on télétravaillait à 100% mais il y avait quand même certaines libertés qui étaient laissées pour les personnes qui voulaient quand même venir travailler. On n'a jamais interdit, parce que de toute façon, il y a des fonctions qui, dans la société, nécessitent qu'on soit sur place.

Au niveau des avantages ou des inconvénients à télétravailler, d'abord est-ce que t'as eu du stress du fait de devoir passer à temps plein en télétravail.

- Aucun.

Et la mise en place du télétravail, ça s'est fait... vous avez eu des avenants au contrat ou des rien ?

- Alors, au départ, il y a eu un avenant au contrat quand c'était avant la crise pour dire voilà, on va télétravailler un jour, il y a eu un avenant au contrat dans lequel on spécifiait où était le lieu de télétravail. Et puis par la suite, lorsque le télétravail était obligatoire, il n'y a pas vraiment eu de modification de l'avenant, mais la modification de l'avenant vient d'intervenir maintenant, ici, dans le courant 2021 où, il a été spécifié que c'était, voilà, 2 jours sur site et le reste en télétravail. Et il n'y aura certainement jamais de retour arrière, pourquoi, parce que le patron est en train de voir comment libérer des bâtiments en les vendant.

- OKAY.

- Ah oui, oui, il n'y a pas de petit profit. Parce que donc, quand il te paye 4€ en télétravail, de toute façon, il a déjà économisé énormément, lui, en électricité et en frais de transport.

Et toi, ça te va ? Genre à priori, tu voudrais continuer à télétravailler ?

- Moi, je voudrais continuer à télétravailler de par le fait que faire [domicile]-Bruxelles en voiture, Bruxelles est en train de faire en sorte de dégoûter les gens qui viennent travailler en voiture à Bruxelles, donc oui, 2 jours me conviennent, 2 jours au travail me conviennent très bien.

- Mais pas plus. Enfin, tu trouves ça bien le ratio 2 jours

- Le ratio deux jours, c'est très bien. Maintenant, on dirait il n'y a plus qu'un jour au bureau, ça me conviendrait aussi. Mais je pense que tout en télétravail, ça ce n'est pas une bonne chose. Pour personne, je pense.

Du coup, oui, les trajets, généralement les gens disent que c'est positif puisque tu gagnes du temps, pas de stress, mais il y en a qui disent que tu n'as plus de contact avec les gens et justement, que tu n'as pas ce temps de déconnexion de « t'es dans le transport », je ne sais pas ce que toi, tu en penses.

- Alors, oui, maintenant... Comment je vais dire ça ? Moi, je suis content d'être au boulot parce que je mets mon temps de midi à profit pour aller manger avec des collègues, pour avoir encore un contact mais plus informel et plus amical que professionnel. Et par exemple, c'est avec des anciens afters que j'ai rencontrés dans le train où nous continuons à nous voir ou avec des collègues avec qui j'ai plus qu'un lien professionnel mais j'ai un lien d'amitié et donc, là, je suis absolument content et je mets à profit ce temps de midi là où en règle générale, j'aurais passé 30 minutes à manger [...] et bien maintenant, je vais passer les 2h à l'extérieur, comme c'est autorisé entre midi et 14h00, au restaurant à l'extérieur.

Et'est-ce qu'ici du coup, tu as l'impression que tu prendrais, imaginons, des pauses moins longues ?

- En télétravail, en règle générale, j'essaie d'être le maximum, mais vraiment le maximum présent. Je crois que je prendrais plus de pause en étant au travail qu'en étant à la maison. J'ai peur de rater quelque chose en étant à la maison, tu vois, qu'on vienne me reprocher, tiens, j'ai essayé de te téléphoner à 10 heures et demi, tu n'étais pas joignable. Et comme je donne du support opérationnel, je suis plutôt connecté à partir de 7h30 jusqu'à 18h30.

Et est-ce que tu compenses le temps que tu gagnes en trajet ? Est-ce que tu le compenses aussi en travaillant ? Est-ce que tu commences à l'heure où d'habitude tu étais prêt ?

- En télétravaillant, je suis sûr que je preste plus d'heure qu'en me rendant sur place.

C'est personnel ou tu as l'impression que c'est la charge de travail qui est différente ?

- Je pense que c'est personnel. Allez, celui qui veut vraiment se cacher derrière le télétravail, je suis certain qu'il y a moyen. Donc, ça dépend comment on a été éduqué. Ça dépend d'un tas de choses. Il y a des profiteurs qui sont nés profiteurs. Il y en a qui sont travailleurs. Maintenant, c'est pas toujours évident de faire la part des choses.

Mais ta charge de travail, par contre, c'est la même ? Enfin, le fait que tu sois plus autonome en

télétravail, ça n'a rien changé ?

- La charge de travail, pour moi, n'a pas n'a pas changé, mais bon, quelque part, j'arrive en fin de carrière, 58 ans, on m'a mis un petit peu sur une voie de garage, déjà en étant au bureau... Mais allez, ça, ça n'a rien à voir avec le télétravail, c'est une situation de fait, c'est comme ça. (confidentiel)

Mais tu as l'impression de toi, mieux gérer ton temps de travail, quand même ? Enfin, tu vois, si tu fais des journées plus longues, est-ce que tu as l'impression qu'en télétravail, justement, tu pourrais t'accorder de prendre une pause plus grande, imaginons ou au contraire ...

- Si, si, je pourrais, mais on a un horaire de travail qui est dit flexible, ça veut dire que de 9h30 à midi, on doit être joignable et on doit être joignable de 14h à 16h30, non, 14h-16h mais on doit faire 7h14 par jour. Donc ça, il y a des plages fixes, celles que je viens de te dire, 9h30-12h, 14h-16h et puis, il faut encore parvenir à combler ces plages fixes, euh, là, je t'ai donné 5h30 mais il faut encore trouver 2h soit avant 9h30, soit après 16h. Mais par exemple, de midi à 14h, ici ce n'est pas rare parce qu'il fait beau, je vais au practice de golf mais j'en ai pour 5 minutes pour aller en voiture là-bas quoi. Et donc je vais faire une demi-heure de practice et puis, je rentre. Et donc, j'ai utilisé mon temps de midi, que je n'aurais pas pu le faire en étant au travail.

Donc, en tout cas à ce niveau-là, conciliation vie professionnelle-vie privée, ça a un impact positif.

- Pour moi, il est positif.

Est-ce que ça t'arrivait déjà, imaginons, de dépasser, de travailler le week-end ou en dehors de tes heures de travail pour t'avancer ou quoi (oui) et est-ce que le télétravail eu un impact là-dessus ou pas ? – Non.

Et donc, il y a des heures auxquelles tu dois être joignable, est-ce qu'il y a des moyens de contrôle qui sont mis en place par ton employeur pour vérifier que tu travailles ? Pointage éventuel ?

- Non parce qu'ils ont décidé... Donc, quand on est au bureau, il y a des pointeuses. Et quand on est à la maison, on est censés faire 7h14. Et il n'y a pas de contrôle. Il n'y a pas de contrôle et donc, c'est comme ça qu'il y en a qui viennent certainement à faire 5h mais par rapport aux objectifs qu'on leur assigne, ben parfois, pour arriver à tenir cet objectif, ils sont obligés peut-être de faire plus que 7h14. Moi, je ne suis pas un travailleur qui travaille à la pièce, je travaille sur des projets donc je n'ai pas x pièces à faire, le job est fait ou... allez, en tant que cadre supp', on t'en demande toujours plus, donc le télétravail n'a... Comme je disais, tout dépend de l'âge, la fonction,...

- Oui, c'est ça, mais ça pourrait être par exemple, le fait que, je ne sais pas moi, tu te dis « okay, je vais quitter à telle heure, donc je ne décroche plus ou, il faut que je prenne mon train. Que peut-être, en télétravail, tu n'as pas forcément ces réflexes-là, ou si, tu te les imposes à toi même.

- Non, moi, je ne m'impose pas ce genre de truc en télétravail. Qu'effectivement, quand j'étais sur Bruxelles, que je prenais le train, je devais partir parce que sinon, je ratais mon train. Là, au télétravail, je travaille 10 minutes en plus, je travaille 10 minutes en plus, quoi. Donc, j'ai le temps de de déconnexion du transport en commun qui n'est plus là, donc c'est vrai qu'on passe très vite d'une journée de travail à dans le jardin, sans temps de déconnexion.

Et au niveau de l'évaluation, est ce que tu as aussi plus de feedback ou plus de réunions en

télétravail ou ça, c'est la même chose, ou ils attendent que vous reveniez ?

- Non, que du contraire. J'ai une chef, c'est un monologue que je fais avec elle, je lui dis tout ce que j'ai fait et puis je lui dis « tu as quelque chose pour moi ? – Non ». Mais allez, encore une fois, rien à voir avec le télétravail. C'est une situation qui est ce qu'elle est.

Okay. Et au niveau des interruptions générales, est-ce que tu communique limite plus avec tes collaborateurs quand t'es en télétravail parce qu'en fait, ils t'appellent tout le temps ou au contraire, tu ne communique pas parce qu'en fait, personne n'échange entre eux quand vous ne vous voyez pas en vrai ?

- Les 2 personnes qui travaillent avec moi ont un travail tellement spécifique que je n'ai pas besoin de dialoguer beaucoup avec eux. Ce n'est pas comme... Allez, t'es team leader dans une équipe où il y a 7 gestionnaires, tu dois mettre en place quelque chose en disant toi aujourd'hui, tu fais ceci, tu fais ceci. Les 2 personnes qui travaillent en dessous de moi sont totalement opérationnelles, ils savent ce qu'ils doivent faire, je les entends une fois par semaine, je leur demande l'état d'avancement de leur travail, je leur demande s'ils ont besoin d'aide. Eux, ils me demandent, est-ce que tu as quelque chose de spécifique pour moi, donc, c'est un échange qui se fait une fois semaine avec les personnes. Et parfois, ça se résume en une demi-heure, parfois, c'est 1h, parfois, je les appelle pour un problème bien spécifique quand c'est nécessaire, mais le télétravail ne me ne me prive pas d'avoir des contacts avec eux. Maintenant, on veut utiliser Teams et la caméra de plus en plus pour que les gens se voie, en face to face. Oui, bon maintenant, parfois ça a plus d'impact négatif parce que la bande passante est mangée, donc c'est un peu haché, donc parfois, tu n'as pas besoin de voir que ta collaboratrice est éventuellement encore en robe de nuit ou des choses comme ça, quoi.

Et au niveau personnel, pas plus d'interruption non plus ? Bon, tu vas me dire, il y a plus beaucoup de gens chez toi.

- Si, si. En termes de support opérationnel, il y a des gens qui disent plus facilement « téléphone à [interviewé] ». Tu vois ? On serait au bureau, je crois que les gens ne se déplaceraient pas pour venir jusque chez moi, ils iraient demander à leur manager, à leur team leader, « tiens là, comment je dois faire » et là, ils disent « écoute, ça, je ne sais pas, c'est compliqué, téléphone à [interviewé] ». Donc, je suis sûr qu'il y a des gens qui ne font pas le job qu'ils devraient faire, et qui par facilité, remballent la patate chaude. Et puis, ils savent aussi que si on demande à [interviewé], il va chercher.

C'est ça. Et donc, tu m'as dit, travail d'équipe, ça, ça va et le lien social, tu m'as dit qu'idéalement, il faudrait quand même un jour par semaine pour ça.

- Oui et moi, je me dis que pour des gens qui commencent à travailler, ça doit être extrêmement difficile et obtenir ce sentiment d'appartenance à une société quand tu ne viens travailler qu'un jour ou 2 jours semaine, je peux comprendre que c'est compliqué.

- Et donc ça, tu penses que ça pourrait avoir un impact, que les jeunes...

- Moi, je pense que ça peut avoir un impact négatif sur les jeunes.

Je suppose que non mais donc tu n'as jamais eu de problème de communication avec tes collaborateurs qui feraient que tu as un problème avec quelqu'un d'autre, de la hiérarchie, du client, de n'importe ?

- Non.

Au niveau du matériel, du coup, tu m'as dit que vous n'étiez équipé a priori ?

- Non, attends, j'ai quand même une docking station dans lequel je clipse mon laptop, j'ai l'écran de mon laptop et puis, j'ai un grand écran de 24 pouces qui était fourni par l'employeur, un clavier, une souris, un casque, un casque Bluetooth donc ça, c'est fourni. Le matériel électronique de travail, il est fourni. C'est par rapport au bien-être au travail, l'environnement de travail, on va dire ça comme ça.

- Le matériel, il est fourni, prêté ? Genre, c'était juste le temps de la pandémie ou non, ça a été installé et puis, maintenant que ça va devenir structurel, c'est bon ?

- Oui, c'est fourni, tu ne dois rien acheter. La seule chose que tu dois faire, c'est t'installer un espace de travail qui soit convivial pour toi. Ça, l'employeur, il ne s'en occupe pas, il veut pas savoir si t'es bien assis, si t'as une pièce pour travailler, il s'en fout.

Et au niveau de la connexion ?

- Alors la connexion, ils interviennent dans les frais internet. Et quelque part, ils interviennent dans les frais d'électricité et chauffage grâce à cette fameuse indemnité de télétravail qui est de 4€ par jour. Mais il y a une certaine, comment, ségrégation, en ce sens que les cadres supérieurs et les cadres de direction, ils ont la voiture de fonction et donc, ils n'ont pas les 4€. Donc moi, j'ai la voiture et chauffer, je n'ai pas d'indemnité parce que j'ai la voiture. Donc, j'ai dit que j'allais appuyer sur le bouton orange, alerter RTL et que j'allais faire tourner la voiture, m'installer au volant de la voiture avec l'allume-cigares sur le laptop parce que, quelque part, j'ai la voiture, donc ils n'interviennent pas pour l'électricité mais le chauffage, ben c'est la voiture qui tourne, quoi. Donc c'est tout bon pour la planète.

C'est ça. Et en soi, c'est une voiture de fonction donc de toute façon, tu ne peux pas l'utiliser pour autre chose et tu ne l'utilises pas pour te rendre au travail.

- Bah non puisque je suis en télétravail.

- Voilà. Okay et donc, ils ne continuent pas non plus à te payer, imaginons tes frais de déplacement, je sais qu'il y a des endroits où ils continuent à les payer même que tu es chez toi.

(Réalise la bêtise de sa question)

- Beh oui, non, donc ici, de toute façon, j'ai la carte essence mais bon, en termes de kilomètres, j'en fait nettement moins, quoi. Donc ils économisent aussi de ce côté-là quoi. Mais moi, je me chauffe et j'utilise mon courant pour faire tourner le laptop, lampe de bureau,...

Et ça, il n'y a pas eu de changement dans les accords du fait que vous allez passer, que ça va devenir structurel, c'est validé ?

- Oui, non, je t'ai dit, maintenant, ils vont vendre des bâtiments.

Mais donc toi, et en règle générale dans ton entreprise, il y a des choses que vous aimeriez voir changer à ce niveau-là ?

- On aimerait bien avoir des indemnités de travail qui soient quand même correctement calculées et pas toujours à l'avantage du patron. Ça, c'est un fait certain que normalement, en termes

d'environnement de travail, c'est aussi à la charge du patron, l'environnement de travail puisque si tu es au boulot, dans les bureaux, tu as un comité de protection au travail, donc, quelque part, tu dois avoir un environnement de travail qui soit agréable, avec des chaises ergonomiques que quand tu es chez toi, t'as pas ça. Donc, quelque part, on revendique le fait d'avoir un environnement de travail qui soit... Maintenant, on ne peut pas leur demander d'aller construire une pièce à toutes les maisons qui appartiennent aux employés pour leur mettre un bureau qui soit tip top, mais on demande un peu plus que ce qu'on a à l'heure actuelle ?

Et donc, à ce moment-là, est-ce que tu penses qu'il faudrait mettre en place un remboursement de frais qui serait genre forfaitaire ? Ou il faudrait essayer d'avoir le coût réel mais alors très dépendant évidemment de ta situation familiale, en fonction du nombre de gens qui habitent chez toi.

- Oui mais ça, bon ça c'est... je pense qu'il faut un coût. A la rigueur, le coût peut être forfaitaire parce que bon chacun a son... mais qui soit un peu plus réaliste que ce qu'on a à l'heure actuelle. Mais je peux comprendre que le patron n'a pas envie de payer 25€ par jour de télétravail. Mais c'est un petit peu parvenir à être correct.

Et au niveau du matériel donc que tu devrais installer chez toi, tu trouves ça bien que ce soit le matériel de l'entreprise que tu reprends ou tu trouves que ce soit mieux que ce soit le tien qui soit remboursé ?

- Non, sincèrement, pour des entreprises comme la nôtre, c'est nettement mieux d'avoir du matériel qui est validé par les services IT de la société, avec un pare-feu qui soit le pare-feu de la société et qu'on n'installe pas chez soi des moyens d'accès à une société. Que ce soit bancaire ou en assurance, il faut avoir des moyens de protection pour éviter le hacking, le phishing, tout ce que tu veux, donc ça, je trouve que c'est très bien que l'employeur mette à disposition le matériel. La seule chose qui manque, c'est un petit peu l'environnement, chaises ergonomiques et éventuellement...

C'est ça. Et d'ailleurs, à ce niveau-là, normalement, il y a l'inspection sociale, etc. qui peut venir vérifier au travail que c'est le cas. Toi, ça t'irait qu'on vérifie chez toi, ici ?

- Alors oui, ça c'est quelque chose qui a été... L'employeur, je pense qu'il se réserve le droit de devenir voir chez toi si tu es bien installé pour travailler. Je pense que c'est comme ça, mais je n'ai pas connaissance que l'employeur ait une fois ou l'autre, envoyer quelqu'un vérifier que la personne travaillait bien, chez elle. Mais qu'il y ait un contrôle quelque part, moi, ça ne me dérange pas. C'est un petit peu comme avec des locataires, des propriétaires et locataires dans un bail de location, le propriétaire peut dire je me réserve le droit de venir mais pas débarquer comme ça à 6h du matin, s'il dit tiens, voilà, je voudrais venir voir... L'environnement de travail, moi, je n'ai pas de soucis avec ça.

Si c'est dans un but d'améliorer le bien-être du travailleur, je n'ai pas de souci. Maintenant si c'est toutes les semaines, ah, je vais venir à telle heure, telle heure, non, ça, ça ne va pas.

Et donc toi, sinon, tu estimes que tu es bien installé quand tu travailles chez toi ?

- Moi, je suis bien installé. Mais j'ai utilisé le fournisseur de la société qui faisait des réductions sur le prix de la chaise, mais ça m'a quand même coûté 500 boules, la chaise, mais c'est une Rolls Royce, hein.

Okay et au niveau de la connexion Internet, tu es bien aussi ?

- Et au niveau de la connexion internet aussi.

Et au niveau des maîtrises de tout ce qui est technologie et tout ça, pas de stress ?

- Non, rien. De toute façon, tous les outils maintenant, sont présumés user-friendly, on ne t'explique plus jamais un outil hein, c'est Teams, tu te débrouilles, tu vas chercher un tuto sur YouTube. Il n'y a plus d'explications, hein, voilà. Vous avez Teams. Ah, magnifique !

- Donc ça, ce n'est pas super pour certains, surtout pour les plus vieux.

- Mais je peux comprendre... non, moi ça va puisque c'est moi qui donne le support à tous ces gens-là, donc quelque part... Mais même chez les plus jeunes, ils sont peut-être très forts sur leur smartphone pour passer d'un truc à l'autre ou sur Facebook, mais les outils de travail, parfois, c'est pas...

Okay. Normalement, il y a une politique de bien-être, qui est instaurée dans ton entreprise, donc tu es au courant de ça ou...

- Oui, très bien. Très bien puisque je fais partie du CPPT. Et du Conseil d'entreprise.

- Mais est-ce que tu estimes alors que les autres sont au courant ? Qu'un employé lambda est... qu'il y a assez de communication sur ça, on va dire.

- Oui et non. Non parce que le climat social chez [entreprise] n'est pas au beau fixe et que donc, par exemple, les syndicats n'ont pas le droit de faire des assemblées du personnel pour leur expliquer certaines choses et donc, il n'y a que le fait du patron. Le patron peut expliquer mais au niveau des syndicats, on est assez muselé. Donc, il y a des entreprises où ça se passe peut-être très bien, mais chez nous, pour l'instant, le climat social n'est pas bon.

Okay. Et tu sais s'il y a eu des mesures de prévention qui ont été prises vraiment spécifiquement au télétravail ou il n'y a rien qui a changé à ce niveau-là ?

- Euh oui, hein, quand le télétravail était obligatoire, il y a quand même eu pas mal de choses qui ont été mises en place. Quand on a pu revenir au bureau, il y avait des panneaux qui indiquaient le sens de direction dans les couloirs pour éviter qu'on ne se croise, c'était une personne par ascenseur, il y avait des escaliers pour monter, des escaliers pour descendre, pour être sûr qu'on ne se croise pas. Donc oui, ça, au niveau de la pandémie, ils ont fait énormément de choses et donc, en termes de signalétique, dans les bureaux, ils ont fait beaucoup.

Et tu estimes que les procédures qui sont mises en place, elles sont suffisantes, les personnes à qui tu pourrais t'adresser si tu avais un problème ?

- Oui.

Au niveau de la déconnexion, du coup, je ne sais pas si tu sais qu'on a eu une loi en 2018 qui dit que tu dois, enfin que l'employeur doit se concerter donc, avec le CPPT, tout ça mais qu'il n'est pas obligé de prendre des mesures. Mais par contre, ici, en février 2022, on vient de décider que pour les fonctionnaires, c'était obligatoire d'avoir un vrai droit à la déconnexion. Donc, si ton employeur te joint en dehors des heures de travail, il est passible de sanctions, éventuellement, s'il te force à répondre. Est-ce que toi, tu penses que ce serait une bonne chose de l'instaurer dans le secteur privé ou pas ?

- Oui, parce que c'est quelque chose sur lequel on se bat et qu'on ne parvient pas à obtenir.

Okay et à ce moment-là, toi, tu te dis qu'il faudrait l'instaurer de quelle façon ? Juste, ne pas être joignable ou il faudrait carrément couper tout moyen de travailler, juste les week-ends, toute la semaine,...

- Ouais, c'est un petit peu... ça dépend des fonctions, quoi. Parce que, par exemple, dans les équipes méthode, on est contacté lorsqu'il y a une mise en production une fois par mois. Et ben, il n'est pas rare qu'on fasse des tests le samedi. Mais quelque part, ce sont des équipes qui se sont engagées à faire des tests le samedi. Mais un gestionnaire qui gère des dossiers sinistres, il travaille du lundi au vendredi, il n'a pas à faire des tests, donc ça dépend de la fonction, mais le droit à la déconnexion, je trouve que c'est une très bonne chose. C'est qu'éventuellement, on puisse aller devant le tribunal du travail parce qu'un employeur n'a pas respecté cela. Je trouve que c'est normal pour éviter les abus.

Et donc, tu penses que ça devrait être vraiment bien cadré ?

- En tout cas mieux cadré que ce ne l'est à l'heure actuelle.

- Parce que je sais que, voilà, les employeurs, en tout cas, ils sont beaucoup, justement dans cette idée que finalement c'est un peu le travailleur qui doit savoir lui-même gérer son temps et ses limites.

- Oui, oui, tout à fait, non. Ou alors l'employeur dit bah non, on ne vous demande pas de travailler plus de 7h14. Mais par exemple, le temps de travail, il n'est plus... quand tu vas au bureau, le temps de travail, il est enregistré. Quand tu es chez toi, le temps de travail n'est pas enregistré, donc nous, on était demandeurs pour enregistrer le temps de travail. Et donc, on trouverait normal que le temps de travail, même à domicile, soient enregistrés. Et il y a suffisamment de moyens informatiques pour pouvoir pointer sur un ordinateur, voilà. Et donc ça, nous sommes demandeurs.

Et pour l'instant, il n'y a aucune mesure qui serait prise pour améliorer la déconnexion ?

Ils ne veulent pas, ils disent, « mais on ne vous demande pas de travailler plus de 7h14 ». Mais les gens, ici, avec les inondations du mois de juillet, où c'était vraiment catastrophique, mais le nombre de dossiers a explosé chez [employeur] et donc, il y a des gens qui ont travaillé, travaillé comme des malades, juillet, août, septembre et ils ont fait plus que leurs heures. Mais non, ils étaient en télétravail, donc c'est 7h04. Donc, enregistrer le temps de travail, ça me paraît logique. Si tu l'enregistres quand tu étais au bureau, je trouve normal que tu puisses enregistrer ton travail quand tu es à la maison. Maintenant, les cadres qui ont décidé de ne pas pointer en étant au bureau, c'est normal qu'ils ne pointent pas non plus en étant chez eux. Mais l'employé qui pointe au bureau, il n'y a pas de raison qu'il ne puisse pas pointer en étant chez lui, quitte à ce que l'employeur mette des moyens de vérification pour être sûr qu'il n'y a pas de fraude à la pointeuse quoi. Comme quand il y a des gens qui fraudent en venant au travail, quoi.

Voilà, voilà, c'est à peu près tout. Sauf s'il y a autre chose auquel tu penses, mais...

Non, je pense que tu as abordé tous les sujets.

Interview n°9

Est-ce que tu saurais me décrire ta fonction, plus ou moins ce que tu fais ?

- Oui, oui, pas de souci. Moi je suis global service delivery manager, ça veut dire que je m'occupe pour une compagnie qui calcule de la paie, donc qui calcule des bulletins de salaire à la fin de chaque mois et qui s'occupe également du côté des ressources humaines de différentes entreprises multinationales, puisque moi je suis global. Je m'occupe d'assurer la délivrance contractuelle des services achetés et je fais un débrief après chaque mois et chaque trimestre au niveau soit de chaque pays, soit au niveau plus global, avec des interlocuteurs qui se trouvent donc généralement pas en Belgique. On fait un petit peu le bilan de ce qui a été, ce qui n'a pas été, ce qu'on peut améliorer.

Donc voilà, moi je ne suis pas dans l'opérationnel, je ne délivre rien. Je viens à posteriori ou bien alors parfois je sers de « escalation point » pour aider ces gens à retrouver un petit peu leur chemin dans notre organisation. Voilà.

Et tu y travailles depuis longtemps ?

- Je travaille chez [...] depuis 6 ans. Ouais, un petit peu plus de 6 ans maintenant.

Et donc, tu m'as dit que tu télétravillais, est ce que ça c'est nouveau depuis la pandémie, ou est-ce que c'était déjà le cas avant ?

- Ce n'est pas nouveau depuis la pandémie, ça s'est accentué pendant la pandémie. En ce sens que mon bureau, il est soit à Anvers, soit à Bruxelles et comme je passe, comme tu peux le deviner, pas mal de temps en call ou en meeting avec des clients qui ne sont pas forcément en Belgique, qui sont parfois dans des locations différentes, donc c'est plus facile d'avoir des meetings, et on avait déjà ça auparavant, même quand on allait au bureau. On avait déjà ça, donc ce n'est pas quelque chose qui est nouveau pour moi. Et [...] proposait la possibilité pour des postes comme ça, de de télétravailler 2 ou 3 jours par semaine, ça dépend un petit peu de ce qui était de ce qui était nécessaire. Mais c'est devenu évidemment obligatoire pendant la pandémie et maintenant, on essaie de retourner un petit peu au boulot, mais on a pris des habitudes qui sont, voilà, difficiles à démettre, on va dire.

Est-ce que pour le télétravail obligatoire par exemple, ils ont fait des avenants ou ce genre de choses ? Ou non, vu que de toute façon ça existait déjà avant et ça continuera à exister après.

- Il n'y a pas eu d'avenant, il y a eu énormément de bonne communication. Il n'y a pas eu d'avenant sauf pour tout ce qui était octroi de remboursements au niveau chauffage chez soi, achat d'imprimantes, et ils ont mis beaucoup à disposition aussi du matériel qui est au bureau, parce qu'en général, quand on est chez soi, on travaille juste avec un écran et puis au bureau, on a un petit peu plus de confort parce qu'il y a un écran ou 2 écrans supplémentaires, donc on a pu aller et ça, c'était pendant la deuxième pandémie, on a pu aller chercher, enfin réserver et on a pu aller chercher un écran supplémentaire pour installer chez soi. Et ils ont également proposé aux employés, parce qu'au départ, quand on est chez soi, en général, c'est comme je disais au départ, un jour, deux jours, voire trois jours par semaine, mais quand ça devient constant, constant, là, l'ergonomie prend tout son sens et ils ont proposé d'acheter des bureaux qui sont un peu plus élevés et des chaises de bureau ergonomiques également, donc via leurs accords avec leur fournisseur, on a pu enfin voilà.

J'ai acheté une chaise. Je pense que je n'ai acheté que la chaise, parce que j'avais une bête chaise

Ikea auparavant mais je me cassais le dos, quoi.

Mais du coup, quand tu dis acheter, c'est à tes frais ?

- C'est à mes frais, oui oui. Donc, j'ai acheté à mes frais, donc la chaise, maintenant, m'appartient.

Mais c'est une chaise qui vaut, je ne sais pas moi, 800 € et je l'ai payée peut-être, 400€. Je pense que [...] mettait une partie et nous permettait de... 800€, c'était le prix plein, eux l'avaient peut-être à 600,00€ et participaient à concurrence de, je ne sais pas moi, 200 ou 250€ mais le travailleur devait faire l'effort, fin on n'était pas obligé, c'était libre.

Tu as parlé de matériel mais est-ce que par exemple la connexion internet, ce genre de choses, c'était aussi... ils sont aussi intervenu ?

- Alors, la connexion internet, ça, c'était déjà dans mon avenant. Moi j'ai un contrat qui couvrait déjà ce genre de frais donc, j'avais déjà un remboursement pour ce qui est de la connexion internet chez moi, pour ce qui est de l'utilisation du téléphone. Et ce qui a augmenté, c'est la part de l'utilisation professionnelle d'une partie du bâtiment mais tout en restant dans les limites, je pense que c'est 120 ou 180€ par mois, quelque chose comme ça.

Et donc le chauffage, l'électricité, c'était aussi, enfin, c'était compris dans l'utilisation du bâtiment ou non ?

- Je pense que ça, non mais voilà, enfin pour moi, ça n'a pas changé. Il n'y a pas eu de différence, quoi.

Donc, ils ne sont pas forcément intervenus à ce niveau-là une fois que c'est devenu obligatoire ?

- Ils ne sont pas intervenus à ce niveau-là une fois que c'est devenu obligatoire pour les personnes chez qui l'avantage existait déjà. Mais ils l'ont, je sais bien que pour certains autres collaborateurs, ça a été ajouté dans le package salarial. Et alors, ils ont également en fin d'année octroyé à tout le personnel la prime Corona, également en dédommagement de... donc voilà, il y a des travailleurs qui... moi, je ne me plains pas, j'ai une grande maison, j'ai une pièce que je peux réserver pour ça, tu vois je suis dans mon bureau ici mais j'ai des collègues, tu vois, en Écosse, on a un chouette service en Écosse et j'ai une collègue, elle a un petit appartement avec juste kitchenette américaine, son living et puis sa chambre à côté. Elle vit seule avec son petit garçon. Elle télétravaillait dans sa pièce avec son petit garçon et elle n'arrêtait pas de s'excuser en disant « désolé, il fait du bruit » et je disais mais non, [...], enfin voilà, c'est un enfant. Mais enfin voilà, on n'est pas tous logés à la même enseigne.

Et donc à ce niveau-là, est ce que toi, il y a des choses que tu voudrais que ce soit mis en place ?

- (...) mais au niveau, enfin franchement, au niveau de de de la compagnie, je pense qu'ils ont fait preuve de beaucoup de compréhension et d'humanité et d'empathie à ce niveau-là, en encourageant même les gens à un certain moment, donc ils ont mis en place non seulement cette rémunération, cette récompense, enfin la rémunération, c'est la récompense du travail que tu prestes. Mais ils ont vraiment encouragé les gens à faire une claire scission entre le travail et la vie personnelle. Ils ont encouragé les gens à continuer à prendre des causes de midi et vraiment, dans des mails des ressources humaines qu'on recevait, ils disaient « c'est pas parce que vous êtes chez vous que vous ne devez pas faire une pause, aller prendre une tasse de café » parce que c'est vrai qu'on a tendance, on se dit bah okay, je suis chez moi, je peux aller lancer la machine pendant

le temps de midi, donc c'est chouette mais bêtement prendre 10 minutes [ou] après un meeting, au bureau, en général quand tu sors d'une pièce de réunion, tu papotes un petit peu avec l'un, tu papotes avec l'autre et c'est vrai qu'on ne se rend pas compte que ce sont plein de petits breaks comme ça qui sont salutaires. Et être toujours à son bureau -et je parle en connaissance de cause car je reste parfois encore maintenant jusqu'à 20h30/22h devant mon pc, en me disant "il faut encore absolument que je fasse ça", "il faut encore que je fasse ça"- et en fait, c'est pas sain parce que comme t'es chez toi et que ton pc il est là et que tu dois pas sortir du bureau parce que la dame de ménage va arriver, parce qu'il faut vider,... y a jamais d'arrêt. Et donc ça ils ont vraiment encouragé les gens à clairement continuer à faire bien une scission entre les 2 vies, le chez soi et le professionnel.

Et à ce niveau-là du coup, est ce qu'il y avait des mesures qui ont été prises ? Est-ce que, par exemple, il y avait des plages où tu devais être disponible ou du pointage ou ce genre de choses, pour être sûr, imaginons que personne ne t'appelle dans ta pause ou c'était toi qui gérerais ?

- Non, c'était nous qui gérons. Ce qu'ils ont instauré, c'est dans Teams, en général, les sessions d'une heure étaient réduites à 50 ou 55 minutes et les sessions d'une demi-heure étaient réduites à 25 minutes, pour ne pas avoir une journée saucissonnée de, enfin, où tu sautes de call en call. Bon je ne dis pas que dans la pratique, on ne restait pas les 5 minutes suivantes mais c'est vrai que parfois, quand tu te lances et qu'il est 9h du matin et que tu vois qu'avant deux heures, t'as pas de pause, t'espères quand même pouvoir souffler un peu.

Et donc, toi tu as l'impression que le télétravail, c'était plutôt positif ?

Au niveau des avantages et inconvénients en tout cas qui sont cités, c'est souvent au niveau du trajet, mais donc ça dépend aussi fortement généralement d'où tu habites enfin, à quel distance, et justement, il y en a aussi qui disent que les trajets ça te permet justement cette coupure, de dire, voilà, c'est fini, alors que...

- Oui, oui, tout à fait tout. Quand je devais aller au bureau à Anvers, je ne te cache pas que ça m'arrange de ne pas y aller parce que sinon c'était partir à six heures moins quart du matin pour espérer être là-bas avant 9h. Donc ça, ça ne me manque pas. Mais quand on fait un team meeting, c'est super agréable de pouvoir être là-bas et c'est vrai ce que tu dis, une fois que tu es au bureau, quand tu sors du bureau, tu as le trajet dans ta voiture pour déconnecter, pour écouter la radio,... et quand t'arrives chez toi, ben ton travail, il est derrière et tu ne t'y remets plus. Tandis que quand je suis à la maison, bah parfois je, okay on mange vite vers 19-20h et puis, ça m'arrive de me remettre à mon... de refaire un mail ou deux, quoi. Alors quand je reviens du bureau, non. Quand je reviens du bureau, clac, ma mallette, elle est là et je ne la ressors plus. Même si le lendemain est un jour de télétravail, je ne ressors mon PC que le lendemain. Il y a vraiment une grosse différence, à ce niveau-là, en tout cas, à mon niveau.

Et du coup, est-ce que t'as l'impression que ça a eu un impact sur ta charge de travail ? Imaginons enfin, est-ce que t'as l'impression de travailler plus ?

- Oui, j'ai l'impression de travailler plus en en télétravail qu'au Bureau.

- Parce que tu dépasses majoritairement ou aussi parce que tu ne prends pas de pause, forcément.

- Quelque part, j'ai quand même l'impression que mes journées sont moins structurées que quand on est au bureau et quand on est, oui, dans un environnement où quand il est midi, ça se voit car tout le monde s'en va, il y a des collègues qui disent "tu viens manger un sandwich", ou "il faut faire ceci ou cela". Tandis qu'à la maison, on est dedans, on continue encore un petit peu et puis mince, il est 13h30-13h45, je n'ai pas encore mangé et le prochain call recommence bientôt,

faudrait peut-être bien que je fasse vite ma pause, fin tu vois je trouve que c'est plus déstructuré à la maison qu'au boulot, fin qu'au bureau.

Okay. Mais par contre, au niveau de ta charge de travail, de ce que tu peux faire en télétravail, il n'y a pas eu vraiment de modification de tes tâches ?

Non, ça non. Il n'y a pas y a pas eu de modification des tâches mais étant donné que – alors, je ne sais pas, je ne dis pas que c'est lié au télétravail, je pense que c'est lié à la charge de travail d'un petit peu tout le monde et peut-être au fait de... Il y a eu énormément d'impact psychologique négatif de cette pandémie, qu'on ait été en télétravail ou pas. Je pense qu'il y a quand même pas mal de personnes qui se sont retrouvées un petit peu désemparées. Ça m'est arrivé aussi parfois, tu vois quand tu es au bureau, tu tombes sur un os et ben tu dis tiens machin, qu'est-ce que je pourrais faire ? Bah tiens va voir un tel au troisième étage et puis, il pourra t'aider. Enfin voilà, tu exposes un petit peu ton problème, tu partages et ça va parfois un peu plus vite pour les résoudre tandis que quand tu es chez toi, tu es tout seul. Parfois, c'est tout con, t'as ton imprimante qui fonctionne plus, tu ne sais pas câbler voilà quand j'ai dû installer mon deuxième écran, ben je sais bien qu'au bureau, ce n'est pas difficile, je branche, ça fonctionne, ça s'allume, machin et puis quand j'ai dû le faire moi-même, je me dis comment est-ce qu'on fait, enfin tu vois des petits trucs comme ça. Il y a toujours plus dans deux têtes que dans une et quand t'es chez toi, ben t'es tout seul.

A ce niveau-là, quand tu as dû passer en télétravail obligatoire donc, enfin, full time, tu trouvais ça stressant ou pas ?

- Non. Mais je ne suis pas du style à stresser. Mais voilà, je me rends compte qu'on perd du temps parfois à essayer de chercher... On est quand même seul face à son travail, on ne sait pas l'exprimer comme ça. Alors oui, il y a bien un Skype, il y a bien teams mais bon, ce n'est pas vraiment la même chose.

Et tu n'avais pas de stress par rapport plutôt à tout ce qui est technologie ? Ou justement de devoir passer tous ces appels en ligne, tu le faisais déjà en soi mais...

Non, ça je le faisais déjà, oui, ça fait des années déjà que je suis en télétravail, mais pas full-time, mais part-time. Donc ça non, ça, ça va et de toute façon, on a toujours en cas de vraiment gros couac, on a toujours le helpdesk IT qui prend la main chez nous et qui peut voir ce qu'il se passe.

Et donc, tu disais que ton entreprise a fait beaucoup de communication, on va dire, sur la conciliation vie professionnelle, vie privée, mais toi tu estimes aussi que ça a eu un impact positif ?

- Euh cette communication, tu veux dire ou bien le ?

- Non, toi, le télétravail, est-ce que t'as eu l'impression que c'était bien peut-être que t'avais moins d'interruptions de tes collègues et/ou de ta famille, je ne sais pas.

- Ça n'a pas vraiment changé. Le seul truc qui manquait un petit peu, c'était de voir de temps en temps les collègues, rencontrer les clients parce que bon, mon job, c'est un job de communication, de rendez-vous avec des clients. Et ça, tout se faisait par Teams, et à un certain moment, je n'en pouvais plus de Teams. On prenait des cours de bridge, ça se faisait par Teams, je suis des cours de d'œnologie à [...], ça se faisait, mais attends, goûter du vin par Teams, fin on était là avec notre bouteille, « oh oui, les bons vins ». Je n'en pouvais plus. Des amis qui proposaient un Apéro-Skype, ah non, non, non, j'en ai fait 2 et puis après J'avais encore l'impression d'être au boulot

alors que c'était soi-disant pour le plaisir, voir les autres, fin je n'en pouvais plus.

Tu m'as dit qu'il n'y avait pas forcément plus de contrôle quand vous étiez en télétravail, que ce soit aussi pour les nouveaux, imaginons.

- Non. Par contre, je plains les nouveaux qui sont arrivés en plein télétravail parce que quand tu arrives dans une entreprise, le B-A-BA, c'est de rencontrer les gens, de voir un peu l'ambiance de l'entreprise, et puis là, ça ne devait pas être évident.

C'est sûr. Et donc toi en soi, ça te plairait de continuer le télétravail, de toute façon ?

- Oui, mais je voudrais quand même retourner, fin et je sais, c'est quelque chose que je peux déjà faire, on peut maintenant retourner un ou deux jours par semaine et on est vraiment encouragés à le faire à nouveau, pour reforcer et reformer les équipes et un certain esprit de collaboration entre nous tous.

Donc, au niveau de la politique de bien être dans l'entreprise, tu avais l'air de dire qu'il y a beaucoup de communication là-dessus et qu'ils ont aussi communiqué donc avec le télétravail. Donc, toi, tu estimes que c'est suffisant ce qu'ils ont fait, que les procédures qui existent, les personnes que tu pourrais aller voir ?

- Oui, tout à fait en fait. Donc comme je te disais, ils ont vraiment fait la promotion du bien-être, ils ont proposé des cours de méditation,... Ils ont vraiment fait attention au bien-être des gens parce que d'un autre côté, on a vu aussi le taux de personnes qui déprimaient, qui sont parties en burn-out exploser, il y a plein de collègues comme ça qui sont... moi, j'en ai fait un mais c'était avant la pandémie, donc ça n'avait rien à voir, j'ai appris à me débarrasser de ce penchant-là à essayer de de tout faire, tout le temps, à la perfection, machin, fin voilà mais j'ai pas mal de collègues qui ont été, qui sont toujours en burn-out, donc là on a vraiment eu de nouveau de la part des hr des invitations à faire appel à des coachs. Donc voilà, si vous voulez, si vous voulez mieux organiser, moi j'ai suivi une session ou deux pour organiser sa journée, parce que c'est vrai qu'on est livrés soi-même, on fait un petit peu entre guillemets, ce qu'on veut, mais c'est bien de garder un certain rythme.

- Mais t'as parlé de cours de méditation par exemple ?

- Oui, oui, mindfulness, méditation.

- C'était prévu en dehors des heures de travail ?

- Non, c'était prévu pendant les heures de travail, ils proposent pas mal de... en tout cas pendant la pandémie, c'était, je pense sur le temps de midi ou quelque chose comme ça, enfin voilà, tu pouvais en profiter à ce moment-là.

Qu'est-ce qu'ils ont fait d'autre ? Oui alors si on veut faire appel à des coachs extérieurs, donc parce que parfois on se dit oui, OK, ça reste dans la même entreprise, non, vraiment, tu peux faire appel à un coach extérieur, à hauteur de, je sais plus, 4 ou 8h, c'est quelque chose qui est pris en charge par [...] et qui sont proposés aux employés qui le souhaitent. Ils proposent aussi des classes et ça aussi, c'est pendant les heures, c'est juste avant l'heure de midi, des classes de léger fitness, comme ça, pour pouvoir continuer à bouger et ouais, je pense que c'est tout. Mais franchement, ils mettent un point d'honneur à essayer de garder le moral, essayer de ravoire aussi maintenant un petit peu les gens au bureau.

Je ne sais pas si tu sais qu'au niveau de la déconnexion, donc en Belgique, il y a pas mal de choses

qui bougent et donc, en 2018 on disait que ton employeur était obligé de se concerter avec les autres organismes de prévention pour voir un peu, c'était quoi voilà les risques au niveau de la déconnexion. Par contre, il n'est pas obligé de prendre des mesures mais on a imposé ça au secteur public : si ton employeur te contacte en dehors des heures de travail, c'est passible de sanction, voilà, s'il insiste pour que tu répondes. Et donc, on se pose la question : est-ce que dans le secteur privé, tu penses que ce serait une bonne chose qu'on instaure aussi un véritable droit à la déconnexion ou est-ce que tu penses plutôt que c'est le travailleur qui doit savoir gérer son temps ?

- On a toujours le droit, enfin, on a toujours l'option de prendre ou de ne pas prendre un call. Maintenant, si c'est quelque chose qui est... Je pense que ça doit être laissé un petit peu à l'appréciation des gens. Moi parfois, quand je pars en vacances, je... Enfin voilà, il y a des clients auxquels je mets simplement le out of office. Et il y a des clients où je sais que c'est touchy ou bien où je sais qu'il y a un truc ou moi, j'ai de l'information ou bien que je gère, tu vois, un contact avec l'un ou l'autre ou quoi. Il y en a que j'encourage même, en disant, écoutez, donnez-moi rapidement un petit coup de fil parce que je préfère prendre 10 minutes et régler un truc plutôt que de laisser envenimer une situation. Voilà, il faut gérer ça en bon père de famille et maintenant, les clients avec qui ça passe bien justement et qui comprennent, et bien ils vont plus te respecter que d'autres qui vont essayer de te toucher pour tout et n'importe quoi. Donc je n'ai jamais eu de souci avec ça.

Est-ce que t'as une voiture de société ou une voiture de fonction ?

- Oui.

- Et à ce niveau-là, il n'y a pas eu de changement avec voilà, le télétravail COVID ?

- Non.

Alors sinon, le problème entre guillemets, avec le télétravail, c'est qu'on ne pourrait potentiellement pas vérifier aussi bien justement que ton employeur respecte toutes ces règles de d'ergonomie, de bien-être au travail. Vu que tu travailles chez toi, est-ce que toi tu penses que c'est une bonne chose qu'on continue à contrôler les mesures, même si c'est chez toi et donc à ce moment-là, est-ce que toi tu serais d'accord, imaginons, de recevoir des inspecteurs chez toi ?

- Oui, moi je trouve que ça c'est une bonne chose. Je sais que [...] le fait régulièrement au boulot, donc ils font venir des – ergonomes ? Je ne sais pas si c'est comme ça qu'on dit – des spécialistes en ergonomie, qui peuvent te conseiller, par exemple si t'as mal au poignet, ou mal au dos ou quoi, qui peuvent te proposer des solutions. Mais enfin, voilà, maintenant, moi j'ai un deuxième écran, j'ai une bonne chaise de bureau parce que franchement, à la fin j'avais mal aux épaules parce que bêtement les accoudoirs ne sont pas ajustables, donc mes épaules étaient légèrement trop hautes et à la fin de la journée j'avais mal. Une bonne chaise mais une bonne chaise, ça coûte cher. Donc, à ce moment-là, c'était à la fin de la première pandémie, ils ont proposé d'acheter le mobilier de bureau, du matériel et ils ont également, il y a eu une deuxième vague parce qu'ils ont rénové les bureaux, donc ils ont profité qu'il n'y avait personne dans les bureaux pour pouvoir faire de la rénovation et rendre les bureaux plus attractifs, plus, enfin voilà, c'est joli, pour pouvoir avoir les gens un petit peu au bureau et ils ont proposé au personnel d'aller chercher les chaises qui étaient là et qui étaient encore okay. Il faut savoir que ce sont des plus vieilles chaises mais il y avait la possibilité, on avait la possibilité d'aller chercher du matériel de bureau, et de ne pas le mettre à la mitraille. C'est pas mal non plus, je trouve.

Interview n°10

Est-ce que je pourrais avoir ton âge ?

- J'ai 27 ans.

Et tu fais quoi comme métier ?

- Je travaille chez [entreprise], donc [secteur précis]. Et chez [entreprise], je travaille dans le département label privé, donc on est 2 personnes dans mon département et on travaille avec notre propre gamme de [produits] qui est différente de celle de [marque entreprise]. Et avec cette gamme de [produits], on crée des boîtes finalisées que l'on propose à des grandes surfaces qui peuvent ensuite les vendre dans leur propre rayon, avec soit leur marque propre, soit des marques qui nous appartiennent, mais que l'on ne vend pas en Belgique. Donc, en Belgique, par exemple, on est chez Carrefour avec un [produit] qui s'appelle, donc la marque, c'est [marque], qui est une marque qui appartient à Carrefour. Nous, on est surtout à l'international, chez Aldi, en Grande-Bretagne, aux États-Unis, en Allemagne ou en Autriche. Ou chez Costco, qui est un très gros retailer, qui est le deuxième plus gros retailer mondial après Walmart. Lui, il est présent de manière internationale donc, avec Costco, on est aux États-Unis, au Mexique, en Chine, en Suède, en France, en Espagne, voilà. Très très large.

Et moi dans ce département-là, je suis responsable du développement du produit depuis sa création, donc la création du [produit], la forme de la boîte, couleur etc. C'est ma collègue qui va les proposer aux clients, donc je suis très peu en relation avec les clients pour la négociation des contrats, mais ensuite, je suis en contact avec les clients une fois que le deal a été conclu pour finaliser le développement du produit, du design et tout ce qui est compliance. Donc, on voit ça entre notre département de qualité et leur département de qualité pour s'assurer que le produit peut être vendu dans le pays, que la déclaration des ingrédients et des valeurs nutritionnelles est bonne. Puis, après, on fait emballer ce produit en Belgique ou avec nos concessionnaires en dehors de la Belgique, en Europe et jusqu'au moment où le produit est sur un container ou dans un camion prêt à partir. Donc, on suit le produit de la création jusqu'à l'envoi.

Et tu travailles là-bas depuis combien de temps ?

- Je travaille là-bas depuis mai 2018.

Et donc, tu m'as dit que tu avais télétravaillé ? C'est toujours le cas ? Est-ce que c'était possible déjà avant la crise ou est ce que c'est avec la pandémie que ça s'est mis en place ?

- C'était possible mais de manière très très ponctuelle, c'était possible pour t'aider si tu as un rendez-vous médical, tu dois aller à la maison communale, etc., donc, c'était possible de le faire mais les mœurs et l'habitude, c'était vraiment de venir au bureau tous les jours et le télétravail était plutôt l'exception. Alors qu'à l'heure actuelle donc, pendant la pandémie, on a tous dû télétravailler et donc ça s'est vraiment démocratisé. On a très fort suivi les recommandations gouvernementales, donc on venait, ou plus du tout, ou moi, j'ai continué à aller un petit peu au bureau parce que dans le cadre de mon travail, je dois envoyer des échantillons au client pour qu'il puisse voir les produits. Ça, je ne peux pas le faire depuis chez moi, j'avais besoin des matières premières qui étaient au bureau, donc ça, je continuais à aller au bureau mais uniquement pour le temps qui était nécessaire à ce que je devais faire, donc parfois juste une matinée, parfois une journée complète mais c'est tout.

Et depuis, on a discuté pour la première fois en septembre de l'année passée, 2021, quand on a pu

recommencer la première fois, vraiment à retourner au travail, donc, il n'y avait plus de restrictions gouvernementales, là, ils ont mis en place un... ce qu'ils appellent le « flexible work » donc, il n'y a plus d'obligations de venir au bureau, on agence son travail comme on le veut, entre la maison et le travail, pour éviter le temps bêtement dépensé dans les embouteillages ou voilà, quand c'est pas nécessaire. On peut maximiser son temps en travaillant de la maison. Il faut que ce soit validé avec notre supérieur, le temps de télétravail et le temps de... en fait, que le temps de télétravail, au bureau, on y va autant qu'on veut mais il n'y a pas de règle à travers la société qui est mise en place de « il faut revenir 2 jours par semaine », « il faut revenir absolument le lundi », ou...

Et donc, ils n'ont pas forcément fait d'avenant au contrat, ce genre de choses, tout s'est fait...

- Ils ont clairement dit que justement, ils ne voulaient pas faire d'avenant au contrat et qu'ils n'allaient pas modifier donc, je pense qu'il y a des cadres prévus où ils interviennent, donc dans ce cas-là, dans l'électricité, dans le chauffage, internet des travailleurs. Mais comme ils continuent à nous payer comme si on allait tous les jours au bureau, alors pour les frais de déplacement, ils n'ont pas adapté ça, mais ils ne sont pas intervenus dans les frais d'électricité, de chauffage de la maison. Les modalités du contrat n'ont pas du tout été modifiées depuis qu'on fait plus de télétravail.

Donc, au niveau des coûts, quand tu télétravailles, il n'y a rien qui a été pris en charge.

- Non.

- Au niveau internet, pareil.

- Pareil, ouais.

Tant que je suis ici, enfin qu'on parle de remboursement, est-ce que tu as une voiture de société ou de fonction ?

- Non.

Et au niveau du matériel que tu aurais chez toi, ton PC etc., ça t'appartient ou c'est un prêt ou c'est financé par ton employeur ?

- Ouais, l'ordinateur sur lequel je travaille, c'est mon laptop du bureau, donc c'est un ordinateur portable que je transporte entre le bureau et ici. Mais j'ai un second écran, ça, enfin tout le reste, c'est moi qui finance, en fait, le bureau, l'installation, la chaise, le bureau, les deuxièmes écrans, etc. Ça, c'est moi qui finance.

Et est-ce que tu trouves que ça aurait été bien qu'il y ait une intervention ou que te ça soit même prêté, imaginons ?

- Non, enfin, c'est toujours chouette mais je n'y ai pas pensé. Maintenant que tu le suggères, je me dis oui, mais je ne me suis pas dit oh, parce que j'aurais dû financer mon installation, tu vois.

Okay, ça va. Est-ce que le passage en télétravail complet, ça t'a stressée ou pas forcément ?

- Pas forcément, mais moi, le passage du télétravail complet, s'est aussi couplé à, bon évidemment, comme tout le monde, c'était pendant la pandémie, mais moi, ça s'est en plus couplé à un chômage

à temps partiel, donc j'étais à 100% à la maison mais je ne travaillais qu'à mi-temps. Donc, je n'étais pas tous les jours devant mon ordinateur parce que pendant longtemps, on a été en télétravail à partir de mi-mars 2020 et j'ai repris un travail à temps complet à partir de juillet 2020, donc j'ai quand même été 3 mois à travailler uniquement à temps partiel et ces jours-là, je travaillais uniquement la matinée et je ne travaillais pas l'après-midi donc c'était pas un horaire de travail complet, non plus.

Donc, moi j'ai regardé, j'ai lu pas mal de choses sur les avantages et les inconvénients du télétravail et je veux voir un peu avec toi aussi, voilà, si tu es d'accord ou s'il y a des choses qui se recoupent. Un des principaux avantages qui est donné, c'est les temps de trajet puisque tu gagnes du temps mais il y a aussi des gens, voilà qui disent que, finalement non, parce que tu ne te coupes pas forcément ou tu n'oserais pas, imaginons, quitter ton travail pour rentrer chez toi sous prétexte que tu dois aller prendre ton train.

- Pour moi, je trouve que c'est vraiment vrai, en plus, quand on a commencé le télétravail, j'habitais encore à [lieu] et j'avais qu'un quart d'heure de trajet, donc c'était vraiment très court. Entre-temps, on a déménagé en février de l'année passée et on habite maintenant à [lieu], donc le temps de trajet est passé de 15 minutes à 25 minutes quand il n'y a pas de trafic mais, bon, j'ai jamais testé parce que du coup, j'aménage mon horaire et je me lève beaucoup plus tôt, mais je serai à entre une demi-heure et 40 minutes au minimum si je devais faire la route pendant les heures de pointe, donc je le sens vraiment et surtout, moi, le confinement combiné au télétravail m'a donné l'opportunité de faire beaucoup plus de sport et donc, le temps que je passais avant dans les trajets, j'en profite pour faire 1h à une demi-heure de sport tous les jours, ou le matin ou le soir. Mais j'aménage mon horaire pour, et je sens, c'est vrai, depuis qu'on a repris le boulot, que des jours où je vais au travail, je ne fais plus ce sport alors qu'avant, je le faisais vraiment tous les jours, où je terminais de travailler, donc je terminais de travailler, je faisais mon sport et donc moi ça me permettait vraiment de, c'était le moment où je déconnectais.

Donc, à ce niveau-là, tu as l'impression d'avoir une meilleure prise, on va dire, sur ton temps de travail et tout ça.

- Ouais, tout à fait.

Et tu n'as pas compensé, le fait que tu travailles chez toi n'a pas fait que tu as travaillé plus, que t'as dépassé, imaginons ?

- Non, je n'ai pas remplacé le temps de trajet par du temps de travail, non.

Et au niveau de tes pauses, de rythmer ta journée, ça se passe bien aussi ou tu trouves ça plus difficile ?

- Non, ça se passe globalement bien. Justement, le fait d'être à la maison, ça me permet de... souvent, je vais faire mes courses sur le temps de midi. J'en profite pour aller faire une petite course. En fait, je n'ai pas énormément de réunions donc, j'aménage vraiment mon horaire comme je veux et donc, ce n'est vraiment pas inhabituel que je prenne une demi-heure en cours de journée pour aller faire une course. Et ils sont hyper ouverts au boulot. Pour ça, tant que le travail est fait, je n'ai pas de contrainte.

Et donc à ce niveau-là, ils n'ont pas non plus mis davantage de contrôle, imaginons parce que tu es en télétravail ?

- Non, pas du tout. Il n'y a pas eu de contrôle. Je sais que j'ai des amis où il y avait des fichiers Excel qui s'étaient mis en place où ils devaient justifier chaque heure de travail qu'ils faisaient etc. pour que leur boss ait un contact, enfin, un aperçu de ce qu'ils faisaient. Mais moi, ça a toujours été très, très en confiance. J'avais des contacts avec ma boss tous les jours et je n'ai pas eu plus de contrôle en télétravail que ce que j'en avais avant.

- Et vous pointiez au travail ?

- Non.

Est-ce que tu as l'impression que ça a eu un impact aussi de télétravailler au niveau des échanges, imaginons, que tu pourrais avoir avec tes collaborateurs ? Ou chez toi aussi, je ne sais pas, oui, ton mari, ta famille ?

- À la maison, pas du tout. On a essayé de travailler au départ dans la même pièce, ce n'était pas possible parce qu'on avait des calls, etc. Puis on s'est mis dans 2 pièces séparées et ça n'a pas eu d'impact, de tension ou quoi que ce soit, depuis qu'on travaille tous les 2 tout le temps à la maison.

Avec ma, donc nous, dans notre département, on est 2, donc je ne travaille vraiment qu'avec cette personne, en tout cas en grande majorité. Et c'est vrai qu'au début, ça a été un temps de réadaptation parce qu'avant, on était dans le même bureau, en face à face. Donc, dès que j'avais une question ou quoi sur un mail, je levais la tête, je posais la question et c'était hyper fluide. Or, en télétravail, en plus, au début, on n'avait pas du tout de système de vidéoconférence, enfin de vidéo... (...) possible. Le premier mois, on avait, en fait, au bureau, on travaillait encore de manière très archaïque, entre guillemets. On a chacun un téléphone fixe et donc, en fait, si on devait contacter quelqu'un, on s'appelait, ce qu'on n'avait pas du tout quand on était en télétravail. Et on avait juste un système de vidéocall, et ça, c'était une licence mais c'était juste pour appeler nos collègues qui étaient aux États-Unis ou à l'étranger, mais pas du tout prévu pour que tout le monde soit tout le temps en réunion là-dessus, donc on est vite passés sur Zoom. Ils nous ont proposé d'utiliser Zoom et entre-temps, ils ont vu que ça manquait et donc, ils mettent en place Windows Teams sur les ordinateurs et donc, au début, c'était plus difficile aussi de s'appeler juste comme ça. C'est pas du tout une habitude pour moi de prendre mon téléphone et d'appeler ma boss quand j'avais des questions. Donc ça, ça a été un peu difficile à mettre en place. C'est vrai que, du coup, ça a créé plus de petits problèmes sur certains projets, mais on s'est adapté. Maintenant, on s'est mis un call tous les jours où on n'est pas au bureau ensemble, on se fait un call à midi pour faire un statut des mails qu'on aurait reçus ou des petits points qu'on veut aborder. Et du coup, depuis qu'on est en hybride, télétravail et en présentiel, on s'arrange pour être les mêmes jours au bureau, on ne va pas tous les jours au bureau, donc ça pourrait être le mardi et le jeudi ensemble et donc, comme ça, on récupère ces moments où on a la fluidité de discuter et les jours où on n'est pas ensemble, on s'appelle à heure fixe, parfois, il n'y a rien à dire et parfois c'est juste « ah oui, j'ai eu tel client en ligne ».

Et donc, tu as dit qu'il n'y avait pas forcément de choses qui étaient mises en place, avant, pour visioconférence etc. Est-ce que tu sais si ça a généré du stress de devoir justement maîtriser des nouveaux outils ?

- Pas pour moi parce que je connaissais déjà Skype. J'avais déjà utilisé Messenger etc. Je ne pense pas que c'était vraiment du stress pour certaines personnes, mais je pense que ça a été un nouvel apprentissage et un nouveau... allez, créer de nouvelles habitudes parce que si l'application se... maintenant, Teams, il se lance tout seul, donc il est toujours allumé sur mon ordinateur, je ne dois pas y penser. Mais Zoom, par exemple, c'est vrai que moi, je ne pensais pas à allumer l'application le matin et parfois, je m'en rendais compte à 11 heures et je voyais que quelqu'un avait essayé de m'appeler donc je me disais oups. Parce qu'en plus, on n'a pas de tous un téléphone de société,

donc nos numéros de téléphone privé ne sont pas partagés en intérieur de la société. Donc, s'ils n'avaient pas ce moyen-là pour me joindre, ils ne savaient pas me joindre autrement que par e-mail. Donc, moi, je ne suis pas une stressée de nature donc ça ne m'a pas engendré du stress mais c'est vrai qu'il a fallu créer des nouveaux automatismes et des nouvelles manières de travailler.

Et tu sais s'il y a eu des formations qui ont été mises en place pour, je ne sais pas, expliquer pour certaines personnes ?

- Ouais. Pour Zoom, ça n'a pas été le cas. Mais depuis qu'ils implémentent Teams, là c'est vraiment beaucoup plus. Justement hier, moi j'ai eu 2 heures de formation sur comment utiliser Teams, quels sont les avantages, où trouver toutes les fonctionnalités. Donc ça, ça se met en place.

Ça va. Et donc toi, sinon, ici tu travailles dans un bureau individuel, tu as su trouver une pièce chez toi pour travailler seule ?

- Oui. Nous, on a eu de la chance, en fait, quand on était en appartement, moi j'étais sur la table du salon et [compagnon], il était dans le bureau, on était dans un logement donc, on avait une pièce supplémentaire dans laquelle lui travaillait. Et donc c'est vrai que là, tous les jours, je devais ranger mon ordinateur et mon écran. Mais ce qui me permettait aussi d'être un moment de déconnexion, quand je décidais que j'arrêtais de travailler, je rangeais tout et j'avais plus mes papiers qui traînaient-là. Et depuis qu'on a déménagé, on est dans une maison 3 chambres et là, on a chacun aménagé une chambre en bureau, on a vraiment chacun notre espace de travail, qui est différent, qui n'est plus ni la cuisine, ni la salle à manger, pas une pièce de vie.

Okay. Il y en a pas mal qui disent qu'un des inconvénients du télétravail, c'est le fait que tu ne sens plus vraiment le sentiment d'appartenance à ton entreprise et donc, que les gens seraient peut-être aussi susceptibles de changer plus régulièrement de travail. Je ne sais pas ce que t'en penses ?

- Ça n'a pas été mon cas, mais je pense qu'en effet, c'est possible mais je trouvais déjà que chez nous, il n'y a pas beaucoup d'appartenance avant, donc ... Moi, ce que je trouve surtout, c'est qu'on est en effet moins au courant d'autres petits projets qu'il y a de part et d'autre, comme on discute surtout, comme mon département ne fait pas du tout partie de la marque [entreprise], ben j'ai plus du tout de contact avec mes collègues de marketing qui travaillent sur la marque [entreprise] et des projets en interne qui se faisaient pour la marque, on était vraiment dans notre petit cocon à 2, on avait moins de contacts avec le reste alors que quand je suis au bureau, j'ai plus l'occasion de discuter avec des collègues et là je suis plus au courant des petites choses donc, c'est surtout ça qui m'a frappé, mais pas vraiment le... On a eu beaucoup de départs depuis la vague de Corona et de télétravail mais je ne pense pas que ce soit 100% lié au télétravail. Ça aussi, on a été très très touchés, donc ils ont dû faire des économies et donc, ils ont revu certaines positions qui n'étaient plus nécessaires à ce moment-là, donc pour pouvoir garder une majorité d'emploi, ils ont dû en sacrifier certains et on a eu un gros changement, allez, comme j'ai dit, il n'y avait pas un énorme sentiment d'appartenance déjà avant, donc en effet, ça ne l'a pas renforcé mais je ne pense pas que c'était vraiment dû au télétravail qu'il y a eu ces départs.

Donc, normalement ton employeur est obligé de mettre une politique de bien être dans ton entreprise, donc, voir les risques qui peuvent exister, prendre des mesures de prévention, est-ce que tu estimes être au courant de cette politique d'entreprise et est-ce que tu sais s'il y a des choses qui ont changé avec le télétravail ? Est-ce qu'ils ont communiqué d'autres choses par rapport au

fait que ça passait en télétravail ?

- Non, je ne suis pas au courant de cette politique d'entreprise, je ne suis pas au courant de s'il y a des choses qui sont mises en place, allez chez nous, il y a quelque chose qui est très évident, c'est qu'on a des lignes de production sur le lieu de travail donc oui, évidemment, il y a tout ce qui a trait à la sécurité, j'ai envie de dire mais ce n'est pas vraiment le bien-être. Enfin, oui, ils veillent à ce qu'on ne soit pas blessé etc. mais ce n'est pas vraiment du bien-être, enfin, c'est du bien être sans être du bien-être je trouve. Mais je ne suis pas au courant de cette politique de bien-être et je n'ai pas l'impression qu'il y a quelque chose qui soit développé par rapport au télétravail. Je sais juste que, à mon avis, c'est même parallèlement à ça, ils sont, du coup, rendus compte qu'il y avait un problème d'appartenance, que les gens allaient travailler pour travailler et pour gagner leur vie, mais pas parce qu'ils avaient envie de faire que [entreprise] avance, se développe etc. Ce n'était pas lié à [entreprise] mais c'était plutôt lié à « il faut bien que je gagne ma vie d'une certaine manière » et voilà, je ne le fais pas pour mon employeur. Donc, ils ont eu une discussion avec certains employés en octobre de l'année passée et de là sont sortis plus certains challenges ou bien alors, ils vont refaire l'aménagement, d'un ancien bureau qu'ils vont transformer un (...) pour avoir plus de lumière. Donc je ne sais pas si ça fait partie de cette charge de bien-être ou juste, une réalisation qu'il manquait ce sentiment d'appartenance et qu'ils essaient de le créer avec des actions. Mais ils essaient très fort, ça, c'est vrai que je peux le souligner, notre CEO actuel, il croit très fort que le bien-être passe aussi par un comportement plutôt sportif, en tout cas, enfin le fait de bouger. Et donc, cette année, on a fait aussi suite à cette rencontre entre les employés et la direction, ils ont lancé des challenges sportifs comme on a entendu parler, donc, par équipe, on doit réussir à atteindre un certain objectif et parallèlement à ça, on a pu postuler dans l'entreprise pour devenir un ambassadeur et il y a 10 personnes qui ont été choisies, qui ont fait des tests dans un laboratoire sportif pour déterminer leur forme et ensuite, ils ont reçu un programme adapté pour courir les 20 km de Bruxelles. Et ils font des petits rapports de comment ça se passe, ça se met de plus en plus en place. Mais ça fait 4 ans, ça va faire 4 ans que je travaille là et c'est la première année où c'est vraiment plus évident. On avait avant des drinks tous les mois. Mais c'est complètement tombé à l'eau avec le COVID, et là, ça se remet aussi petit à petit en place.

- Okay et donc, la discussion entre les employés et l'employeur, ça a été fait à la demande de qui ?

- À la demande de la direction. En fait, il y a eu un changement de direction chez [entreprise] il y a 5 ans et donc, le CEO a changé et avec ça, beaucoup de choses ont changé dans la culture d'entreprise etc. Et ils se sont attaqués à plusieurs piliers qu'ils voulaient améliorer et donc, ils en avaient déjà attaqué deux et le troisième, ils ont mis la priorité sur le bien-être de l'employé, enfin, je ne sais pas si c'est vraiment le bien-être mais en tout cas l'appartenance et cette balance vie privée-vie pro, etc.

Okay et donc toi tu as l'impression que ce qui est mis en place, c'est bien, c'est suffisant ? Si toi, tu avais un problème, les personnes auxquelles tu pourrais aller te confier, imaginons.

- Ouais ben moi je sais que si j'ai un problème, je peux aller me confier à ma boss et directement au-dessus, il y a un directeur et en elles deux, j'ai tout à fait confiance et je sais que je serais écoutée et qu'on trouverait des solutions. Mais je sais que ce n'est pas forcément vrai dans toute la société.

Et donc, tu dirais que ton entreprise fait quand même attention à la santé de ses employés ?

- Ouais, je pense qu'ils le veulent en tout cas. Je ne sais pas si tout est déjà mis en place pour qu'on le sente au jour le jour mais je sais qu'il y a vraiment une envie d'aller vers là, quoi et qu'ils sont

ouverts à toutes les suggestions pour que ce soit le cas.

Okay, je ne sais pas si tu sais donc, il y a un droit à la déconnexion qui se met en place en Belgique. Donc, dans le secteur privé, ça veut juste dire que ton employeur est obligé de se concerter en fait avec les autres organismes de prévention mais il n'est pas obligé de prendre des mesures concrètes.

Et ici dans le secteur public, on vient de décider que c'était un véritable droit, donc ça veut dire que si ton employeur te joint en dehors de tes heures de travail, il peut être sanctionné. Est-ce que tu penses que c'est une bonne idée qu'on instaure ça aussi dans le secteur privé ou tu te dis que non, que c'est mieux quand même que le travailleur gère lui-même son temps ? Sachant que ça peut être au niveau juste du fait de te joindre, mais ça peut être aussi au niveau de, imaginons, mettre un programme qui t'empêcherait carrément de travailler quoi, aussi sans avoir de contact avec les autres ?

- Moi, je crois que c'est bien que tu puisses aménager ton horaire comme tu le souhaites parce qu'allez, moi par exemple, je suis très matinale et j'aime bien me réveiller entre 7h et 7h30 et alors, où je fais mon sport à ce moment-là, ou bien alors, je commence à travailler à ce moment-là et dans ce cas-là, je m'arrête de travailler plus tôt. Quand je sais que j'ai fait ce que j'avais à faire, je n'ai pas de culpabilité à arrêter plus tôt. Je sais que j'ai des collègues qui ne travaillent pas le mercredi après-midi, mais qui le mercredi en soirée se reconnectent, parce que l'après-midi, elles s'occupent de leurs enfants, y a toutes les activités extra-scolaires et donc, elles rattrapent ce qu'elles n'ont pas fait le mercredi après-midi entre 20h et 23h, quand les enfants sont couchés. Dans cette optique de « vous aménagez votre travail comme vous voulez et on est flexible », alors je trouve que c'est bien de pouvoir vraiment l'aménager quand tu veux, si c'est... Mais après, c'est difficile de mettre la ligne entre ça m'arrange mieux et je le fais parce que j'ai pu m'occuper de mes enfants cet après-midi et je compense parce que c'est uniquement, enfin, c'est juste vis-à-vis de mon employeur.

- Mais à ce moment-là, on pourrait aussi se dire, imaginons que tu décides à l'avance que tous les mercredis après-midi, tu n'es pas disponible mais que tu seras disponible du coup à d'autres heures.

- Oui, par exemple, ben dans le cadre de ces collègues-là, c'est prévu, elles sont en out of office tous les mercredi après-midi, donc c'est défini. Mais parfois, moi, ma collègue directe, il y a des journées où on est en réunion tout l'après-midi, donc on n'arrive pas à avancer sur notre boîte mail et donc elle se reconnecte 2 heures l'après-midi, enfin, le soir, quand ses enfants sont couchés et elle trie tous ses mails et au moins le lendemain, elle commence avec une boîte mail qui est clean. Et donc, le fait de s'être reconnecté 2 heures ce soir-là, ça lui enlève beaucoup de stress le lendemain. En fait, moi aussi, j'ai découvert ça, moi je le fais plutôt le matin, il y en a qui font plutôt le soir, avoir l'opportunité de travailler en décalé par rapport au reste de ton organisation, ça permet de travailler de manière approfondie sans être dérangé, parce que t'es pas connecté en même temps que les autres, donc tu peux faire ça, te concentrer dessus, que ce soit ta boîte mail ou que sais-je, te concentrer sur un document, ce qui n'est pas possible pendant les heures de bureau, toujours parce que ben, souvent, tu es interrompu, t'as un call, une réunion, etc.

Et actuellement, il y a des mesures qui ont été prises dans ton entreprise par rapport à ça, un droit à la déconnexion ?

- Non, j'en n'ai pas entendu parler, non.

- Il n'y a pas eu non plus de mesures spécifiques pour lutter contre un potentiel inconvénient du télétravail ?

- Non.

Une dernière chose, normalement donc, on peut venir vérifier dans ton entreprise que tu es bien mise au niveau des normes ergonomiques et là, ici comme ça serait chez toi, est-ce que tu penses que ça devrait quand même être maintenu ? Et toi, du coup, ça ne te dérangerait pas qu'on vienne chez toi pour vérifier ça ?

- Ouais euh, je ne pense pas que ce soit le cas chez nous, en tout cas en 4 ans, il n'y a personne qui est venu vérifier comment je me place, mais je pense que ce serait intéressant et ça ne me dérange pas que quelqu'un vienne chez moi pour étudier l'espace de mon bureau, me conseiller et peut-être améliorer ma posture.

Ça va. Voilà, je n'ai plus de questions. Sauf si tu as autre chose...

Oui, j'ai envie de revenir sur le droit à la déconnexion. C'est vrai que je pense que moi, je ne suis pas surchargée de travail et j'arrive tout à fait à travailler dans mes heures de boulot. Mais c'est vrai que je crois que dans certains cas, il y a certains employeurs qui abusent parfois de ce pouvoir qu'ils ont sur leurs employés et dans donc, c'est vrai que ce serait bien d'avoir un cadre qui permet à certaines personnes de récupérer du temps après le boulot, pas se sentir accablé. Maintenant, je pense aussi que c'est un choix que la personne fait. Il y a beaucoup d'emplois dans lesquels quand tu signes, tu sais que tu auras des gros horaires et que tu le sais à l'avance. C'est vraiment si c'est une surprise et que tu ne t'y attendais pas qu'il y a un problème mais il y a des employeurs pour lesquels tu vas travailler, je pense par exemple à des grosses sociétés de consultance, ben tu sais que tu ne vas pas faire un 9h00-17h parce que tout le monde travaille comme ça et c'est attendu de ta part quand tu signes, je ne dis pas que c'est normal, je dis juste que la personne qui signe là-bas ne peut pas se plaindre, parce qu'a priori c'est connu à l'avance que ça va être, allez, c'est une culture d'entreprise. Voilà, je pense que c'est très intéressant comme discussion mais qu'il y a beaucoup d'exceptions et est-ce que pour en faire une généralité, dire voilà on ne peut pas travailler entre 21h et 6h le lendemain.

- Oui, bah, en soi, le droit, ça pourrait être que... ça ne t'est pas forcément imposé, mais que si justement ton employeur en abuse, tu pourrais trouver, on va dire, du soutien pour justifier la raison pour laquelle tu n'as pas été dispo, quoi.

Interview n°11

Est-ce que je pourrais avoir ton âge ?

- J'ai 25 ans, bientôt 26.

Et alors, tu fais quoi en fait, comme métier, c'est quoi ta fonction ?

- Je vais peut-être commencer quand j'ai terminé mes études parce que j'imagine que c'est avec les normes COVID que tu vas... ça va être un peu lié. Donc moi, j'ai terminé mes études en 2020, donc pile pendant la pandémie. J'ai fait sciences économiques et marketing à [...] et j'ai commencé à travailler dans une boîte à [...] en tant que business développeur, donc je m'occupais de l'image de la boîte sur les réseaux, de trouver des nouveaux projets, de nouveaux clients pour la boîte et j'ai fait ça pendant un an et demi, un an et 8 mois. Et ici récemment, en février, j'ai changé de boîte. Je travaille actuellement chez [E2] en tant que... ma fonction, c'est business analyst mais plus concrètement, je suis sur un projet sur lequel je m'occupe de la communication, également l'image sur les réseaux, la refonte du site internet, voilà des campagnes publicitaires et de communication, principalement.

D'accord. Et donc, tu as télétravaillé déjà avant la pandémie ou seulement quand c'est devenu obligatoire ?

- J'ai commencé à travailler pendant la pandémie, donc quand j'ai rejoint ma première boîte qui s'appelait [E1], j'ai rejoint en juillet et donc là, les mesures s'assouplissaient un petit peu, donc ça m'a permis de pouvoir quand même me rendre sur place. On avait un système d'inscription, donc on avait 8 places disponibles, je crois, sur tout l'étage. Et voilà, on pouvait s'inscrire pour essayer de garder un peu les distances, mais moi j'ai commencé par faire ça au début pour pouvoir rencontrer mes nouveaux collègues mais voilà, le télétravail était quand même la norme.

La possibilité ici était, on n'obligeait personne à revenir sur le lieu de travail, c'était uniquement pour, voilà, il y avait des places qui s'ouvraient pour les personnes qui estimaient qu'elles avaient besoin de venir au bureau, les partners, ils venaient très très souvent parce que voilà, ils avaient tout ce qui était administratif, la hr elle venait aussi également presque tous les jours, donc voilà, il y avait des choses qui étaient plus faciles à faire sur le lieu du travail mais j'ai télétravaillé aussi directement quand je suis arrivée, je pense que je faisais, je ne sais plus, 2-3 jours sur place et puis le reste c'était télétravail.

Et du coup, ça s'est mis directement en place, dans ton contrat, c'était déjà prévu directement ou ?

- Oui, c'était déjà prévu, c'était un avenant au contrat de travail. Mais oui, directement, j'ai pu en bénéficier et quand on travaillait chez nous, on avait une petite compensation pour tout ce qui était eau, électricité qu'on utilisait chez nous alors qu'on ne l'aurait pas utilisé si on était sur le lieu de travail. Et ça, c'était aussi noté dans le dans le contrat, c'était 4€ par jour, je crois.

Et au niveau de la connexion Internet, est ce que ça faisait l'objet d'autre chose ou c'était aussi compris ?

- Non.

Non, enfin ça faisait partie du package de 4€, en fait mais voilà, ma facture d'Internet n'était pas pris en compte, uniquement téléphone. Mais ça, c'était dans le contrat de base.

Et tu as une voiture de société ou de fonction ?

- Chez [E1], non, la voiture de société ne faisait pas partie du contrat. Par contre, ici à mon nouveau job chez [E2], je peux bénéficier d'une voiture de société. Je ne l'ai pas prise parce que je trouvais ça très proche et donc j'utilise les transports, mais ici je peux en demander une.

Et à ce niveau-là, est-ce qu'il y a eu des choses qui ont changé, imaginons en télétravail, du coup, est-ce qu'ils ne te paient plus tes frais de déplacement mais que du coup, ils compensent autrement ou ce genre de choses ?

Chez [E1], le truc c'est que tu devais dire quand tu venais au bureau et dans ton contrat, fin pas dans ton contrat mais à la hr, tu devais prévenir si tu venais en voiture, en train, en vélo, et en fonction de ça, tu avais une compensation, je pense que pour le train, moi j'avais pris le train, j'avais pris les transports en commun comme choix et là, comme j'avais un abonnement, en fait, le boulot me remboursait l'abonnement tous les mois, à hauteur de 80% ou, je ne sais plus, mais en tout cas ils prenaient une partie en charge. Voilà, mais comme c'était sous forme d'abonnement et que c'était fixe, tous les mois, je devais payer mon abonnement. Mais par contre, mes collègues qui avaient choisi la voiture, eux, ils n'avaient la compensation que les jours où ils se rendaient au bureau.

C'était vraiment compté en fonction des jours où t'étais inscrit au planning, si tu venais 3 fois au bureau, trois fois tu avais la compensation trajet.

Donc là, toi tu travailles chez toi dans un... t'as un espace prévu pour, t'as aménagé une pièce pour ça ou ?

- Actuellement tout de suite là, je suis au bureau mais quand je télétravaille, j'habite en appartement et on a une pièce dédiée, voilà, on a un appartement, 2 chambres et il y a une chambre qui est dédiée bureau, on travaille là à deux, mon copain et moi.

Voilà, on a aménagé ça comme ça, parce qu'on habitait avant dans un appartement une pièce, une chambre et donc, quand on télétravaillait, c'était sur la table où on mangeait et ça, c'était vraiment compliqué parce que, voilà, on devait tout le temps bouger nos affaires, il n'y avait pas vraiment de coupures entre l'endroit où on travaille, l'endroit où on vit, on mange. Et quand on a déménagé ça, ça faisait partie de nos critères, c'était vraiment trouver un appartement avec minimum 2 chambres pour pouvoir dédier un espace travail, voilà pour pouvoir avoir cette coupure.

Okay et est-ce que ton employeur est intervenu au niveau du matériel que t'as chez toi, ou est-ce que t'as pu emprunter des choses du bureau quand c'était obligatoire ou ce genre de choses ?

J'ai pu emprunter, ouais autant chez [E1] qu'ici, chez [E12]. Chez [E1], on pouvait reprendre des stands pour pouvoir poser nos PC, on pouvait reprendre des écrans, des câbles, clavier, souris, ce qu'on ce qu'on voulait. Et ici, chez [E2], c'est pareil. Je pense qu'on ne bénéficie pas de l'écran, donc ça, nous on en a acheté un à nos frais mais voilà, tout ce qui est accessoire style souris, clavier, aussi un stand pour mettre ton PC, tu as pu aussi emprunter.

- Et ça, c'était juste quand c'était obligatoire et tu as dû rendre, ici maintenant ?

- Non, ça j'ai pu garder, parce que... je ne sais plus. Mais en gros, il n'est pas marqué dans mon contrat qu'une fois que le télétravail n'est plus la norme, on doit rendre nos affaires, je pense que c'est bloqué comme ça.

Est-ce que tu trouves que ce qui a été mis en place à ce niveau-là, c'est bien ou est-ce que toi, il y a des choses que tu aurais souhaité voir changer, au niveau de l'indemnisation de tes coûts là, de 4,00€ et aussi au niveau du matériel.

- Chez [E1], j'ai trouvé ça super chouette qu'ils mettent en place l'indemnisation pour quand tu travailles de chez toi parce que bah oui, j'utilise enfin, je fais mon café, mon th », j'utilise de de l'eau, enfin, surtout en hiver, j'utilise beaucoup plus d'électricité parce qu'il fait noir plus longtemps.

Donc, j'ai trouvé ça vraiment chouette de la part de l'employeur de prendre ça en charge. Je trouve ça un petit peu dommage qu'ici, chez [E2], ils ne le prennent pas en compte mais bon après, on a d'autres avantages de ce point de vue-là. Par exemple, chez [E1], quand ça s'est fortement calmé, on a été obligé en fait de revenir au Bureau. On a pu demander des jours de télétravail, mais voilà, on a dû les demander, c'était pas du tout donné de base, et il faut toujours s'organiser avec toute l'équipe pour pouvoir être sûr que le jour où tu veux travailler chez toi, c'est bon alors que chez [E2], j'ai la flexibilité où je viens quand je veux, je viens à n'importe quelle heure, si je veux travailler de chez moi le matin, venir entre les heures de trafic, tu vois et continuer ici au bureau... Enfin voilà, ils sont beaucoup plus flexibles. Et ça, je trouve ça vachement chouette.

Et toi de télétravailler au départ, est-ce que tu trouvais ça stressant ou pas du tout ?

- Non, je ne trouve pas ça stressant, je trouve ça difficile quand tu commences dans une nouvelle boîte parce que tu perds tout l'attrait de voilà, tu fais connaissance avec tes nouveaux collègues, y a plus les petits moments de... où tu vois que quand tu passes, tu papotes un petit peu. Voilà, commencer un boulot 100% télétravail, c'est peut-être un peu difficile pour vraiment se sentir appartenir à l'entreprise.

Toi ce niveau-là, même si tu as été en télétravail (lapsus), est-ce que t'as eu l'impression que ça a pu avoir un impact justement, que-peut être t'aurais eu plus facile justement à changer de travail plus rapidement ?

- Je n'ai pas compris ta question.

- Donc tu disais que c'est plus difficile au niveau du sentiment d'appartenance et je disais, toi, tu as pu y aller au départ, donc t'as quand même fait connaissance avec tes collègues, mais est-ce que t'as aussi cette impression que, peut-être, les jeunes ont plus facile à changer de travail plus facilement, sur un plus court laps de temps, en raison de ça en fait.

- Peut-être oui, parce que tu te sens beaucoup moins accroché en fait avec le but de l'entreprise et parfois, tu ne vois même plus le sens de ton travail. Moi, il y avait aussi des personnes, je ne les ai jamais rencontrées parce que voilà, c'était télétravail et elles ne sont jamais venues au bureau, et quand elles sont parties de la boîte, j'étais là ben on ne s'est jamais vues en fait.

Okay et donc, pas trop de stress au niveau du télétravail et au niveau de tout ce qui est maîtrise des outils informatiques, non plus ?

- Non, ça, ça a été aussi. C'était des trucs très basiques, ma fonction était beaucoup faire de la recherche sur internet, envoyer des e-mails donc euh, niveau utilisation outils, ce n'était pas très poussé, donc j'ai pas vraiment eu de stress de là.

- C'est ça, tu n'as pas eu des programmes, imaginons, que ça aurait été plus difficile justement d'apprendre à les utiliser.

- Ouais.

J'ai lu pas mal d'articles donc sur les avantages et inconvénients du télétravail et un évidemment des avantages majeurs, c'est les temps de trajet, donc le fait que tu gagnes du temps mais bon, ça dépend parce qu'à l'inverse, il y en a qui ont dit qu'ils compensaient alors leur temps de trajet par du travail, parce que voilà, tu ne vas pas justement partir et dire j'ai mon train, salut. Je ne sais pas ce que t'en penses ?

- Ouais, je pense que ça, c'est surtout l'importance que tu donnes à ton travail et le stress que tu que tu te donnes, moi j'ai, quand je travaillais à [...] chez [E1], j'avais 1h de de trajet aller, 1h au retour donc quand je travaillais chez moi, bah j'étais contente parce que le matin, c'était un moment où je pouvais dormir plus longtemps et le soir, c'était un moment où j'avais une heure pour faire du sport. Donc ça pour moi, c'était top.

J'utilisais aussi parfois l'excuse de « je dois prendre mon train, je pars maintenant ». Ouais, ça, ça dépendait vraiment des jours. Il y avait des jours où j'aimais bien rester chez moi parce que je savais que j'avais beaucoup de travail et donc ça me permettait de oui, travailler un petit peu plus longtemps, de pas avoir le stress de « si je pars pas maintenant je serai pas chez moi avant 20h30 » et pouvoir me dire bah okay, comme ça je termine, je travaille peut-être 1h de plus mais je suis direct chez moi, donc c'est pas un souci. Mais il y a des jours où en télétravail où j'étais là-bas, il est 18h, je ne fais plus rien parce que j'ai fait ma journée, quoi.

Et au niveau de ta charge de travail, elle est planifiée par ton employeur, par toi ? Enfin ça n'a pas changé, le fait que tu sois en télétravail ou ?

- Non, là, ça, c'est resté la même chose. L'organisation des tâches, c'est resté identique. Chez [E1], j'avais une réunion tous les vendredis, on voyait un petit peu où on en était et les tâches à faire la semaine d'après. Et j'organisais un petit peu mon temps comme je le sentais et ici, chez [E2], c'est tout pareil, ici, j'ai des réunions un petit peu plus régulièrement parce que là, je fais vraiment partie d'un projet pour un client alors que chez [E2], je travaillais enfin, ce n'était pas de la consultance, c'était vraiment du travail en interne, donc là, je travaillais directement avec mes boss.

Ici, je travaille pour un client sur un projet et donc là j'ai des réunions beaucoup plus régulièrement pour voir l'avancement des tâches. Mais là encore une fois, on voit ensemble ce qu'il y a à faire et j'organise mon travail.

Et ce n'est pas le télétravail qui a impacté ça, le fait que tu aies plus de réunion, c'était directement

- Non, c'est juste d'une entreprise à l'autre, c'est en fonction de ma fonction. C'est pas du tout le télétravail qui a qui a bougé ça. Par contre ce que le télétravail a changé, c'est qu'on ne va plus chez le client. Avant, une fois que tu étais mis sur un projet, tu allais directement, fin tu travaillais depuis chez le client alors que maintenant, on travaille des bureaux de [E2].

Et à ce niveau-là ça se passe bien, je veux dire, les clients ; la relation avec les clients, il n'y a pas eu de problème ou d'échanges de moindre qualité ?

- Non, en fait, ils se sont rendus compte que la qualité de travail n'avait pas changé, que ce soit, enfin que les consultants viennent travailler dans leur bureau ou travaillent de chez eux. Donc il n'y avait plus de demandes spécifiques pour dire « voilà, nous on signe un contrat, mais on veut voir les gens travailler de chez nous pour voir comment ça se passe ». Non, de ce point de vue-là, c'est... en tout cas moi, le projet sur lequel je suis, les clients se sont adaptés aux outils digitaux

comme nous, on a dû le faire, donc voilà tout le monde est content avec la façon dont ça s'est produit.

Est-ce que t'as eu des modalités de contrôle qui ont changé avec le télétravail ou pas ? En fait, tu ne pointais déjà pas avant et ne pointes pas non plus en télétravail ?

- Non, pas vraiment non. En tout cas, moi je ne l'ai pas ressenti et je n'ai pas vu de... et j'ai jamais entendu parler de quelqu'un pour qui cet aspect-là avait changé.

Au niveau des interruptions, soit par ton entourage personnel, soit par ton entourage professionnel, est-ce que t'as eu l'impression qu'il y a eu du changement, peut-être aussi que les clients imaginons prenaient plus facilement contact, comme c'était par téléphone/visio ?

- C'est une très bonne question. Je pense que ça dépend de la personne. Il y en a qui toutes les 2 minutes vont envoyer soit un petit message dans le chat, ou alors appeler directement, y en a qui ne donnent pas signe de vie jusqu'au prochain meeting.

Moi j'aime bien venir au bureau parce que voilà, on a ces échanges un peu informels, si t'as une question, tu sais facilement aller en parler avec la personne concernée alors que c'est vrai que, à partir du moment où je travaille chez moi, j'ai beaucoup moins cette... j'envoie beaucoup moins de message et donc je pose un petit peu moins de questions. Mais pour le client, je t'avoue, je ne saurais pas vraiment dire, parce qu'en plus c'est pas moi qui suis en contact direct avec, c'est la personne juste au-dessus de moi. Mais je pense qu'ils sont en contact régulièrement, oui, on continue à utiliser mails et teams comme outil et on a régulièrement des retours. Le client est aussi très réceptif et responsive, on va dire, fin tu vois quand on pose une question, on n'a pas la réponse 2 jours après, donc la dynamique avec notre client en particulier se passe très bien.

Au niveau de l'organisation de ton travail, donc tout ce qui est, voilà rythme de travail, etc., est-ce que ça a une influence positive ou négative, tu penses, de télétravailler ?

- Moi, je dirais que ça a une influence positive, parce que quand je travaille de chez moi sur le temps de midi par exemple, je peux faire du sport, je peux aller courir ou quoi. Voilà, j'organise un petit peu ma journée comme je le sens. Si j'ai envie de commencer à travailler à 10h et terminer à 18-19, ce n'est pas un problème. Enfin tu vois, mettre un rendez-vous médical dans la journée est beaucoup plus facile quand je travaille de chez moi. Pour moi, il y a une meilleure balance grâce au télétravail.

Et à ce niveau-là, du coup, il n'y a pas forcément d'heures auquel tu dois être disponible ?

- Il y a quand même des heures pendant lesquelles je dois être dispo, je pense que c'est de 10 à 16, de 10h00 à 16h, tu dois rester disponible et les heures avant ou après, en fait tu les places un petit peu comme tu le sens.

Le fait de devoir travailler en équipe, tu n'as pas eu l'impression que c'était plus compliqué avec le télétravail ? Enfin tu sais, tu communique moins si t'es pas là mais comme vous avez des réunions régulières.

- Voilà, c'est ça, exactement. Je pense que c'est surtout la dynamique de l'équipe dans laquelle tu vas tomber et ça, ça dépendra vraiment des personnes avec qui tu vas devoir travailler. Quand j'étais chez [E1], je travaillais principalement avec mes 3 boss et la hr, c'était vraiment le groupe avec lequel je communiquais le plus et on avait souvent des réunions et on était souvent en fait ensemble au bureau parce que voilà pour les échanges, c'était plus facile. On avait trouvé cette

dynamique là, ça s'est bien passé. Et ici, chez [E2], je suis dans une équipe un peu plus grosse et un peu moins... euh les niveaux hiérarchiques sont un peu moins différents, ce n'est pas moi et mes boss, c'est moi et des personnes qui ont un ou deux ans de plus d'expérience et le fait est que c'est une équipe assez jeune et donc on s'entend super bien et la dynamique d'équipe se passe bien aussi, quoi.

Donc toi, tu trouves ça bien le télétravail ? Tu voudrais continuer ?

- Ouais, je pense que c'est... Je ne pense pas que ce soit quelque chose qu'il faille forcer mais je pense que c'est quelque chose qu'il faut intégrer comme option et que les... voilà, choisir de ne pas avoir un nombre de jours obligatoires par semaine ou par mois, à télétravailler ou à venir au bureau, du moment que ça fonctionne au sein groupe, avec le client, que ce soit OK, enfin je veux dire, il faut que la dynamique soit bonne et que tout le monde soit aligné et qu'on voit que ça fonctionne, quoi.

Donc, je ne sais pas si t'es au courant qu'il y a une politique de bien-être qui doit être mise en place dans l'entreprise, donc ton employeur doit analyser les risques, prendre des mesures de prévention, est-ce que toi tu estimes que tu es au courant de cette politique ? Est-ce que tu sais s'il y a des mesures qui ont été prises au niveau du télétravail, est-ce que ça a été communiqué par mail ou autre ?

- Ici chez [E2], je sais qu'ils sont très axés bien-être au travail et on a souvent soit des e-mails pour répondre à des questionnaires. Ouais, on a beaucoup de petits moments, soit avec nos supérieurs dans l'équipe, soit on peut demander aussi un avec les hr pour parler si jamais il y a un besoin quelconque ou autre. Enfin voilà, par rapport à ça, ils sont très au courant du fait que voilà, le bien-être, c'est quand même quelque chose sur lequel il faut vraiment se focus. Ouais, je pense, ils essaient de rester à la page et vraiment de s'assurer que tout soit correct pour tout le monde. Chez [E1], on avait des communications relativement souvent pour nous dire que voilà, il fallait trouver la bonne balance si jamais la hr était là pour en parler, pour trouver des solutions. Oui, je pense que les deux entreprises sont assez... fin portaient quand même une attention particulière de ce point de vue-là.

Et donc toi à ce niveau-là, tu as l'impression que c'est suffisant, ce qui est mis en place ?

- Oui, pour moi, oui, je me sens mieux chez [E2] que là où j'étais chez [E1] mais parce que moi, j'ai trouvé une meilleure balance ici que ce que j'avais chez [E1], je n'ai pas l'impression que ce soit vraiment dû à des nouvelles politiques par rapport au télétravail et au bien-être.

Est-ce que tu sais s'il y a des gens qui ont fait des demandes particulières, justement, au niveau des inconvénients ou pour avoir une meilleure conciliation vie professionnelle-vie privée ?

- Non, je ne pense pas, je ne pense pas qu'il y ait quelqu'un qui ait fait de... Je sais que chez [E1], ce genre de demandes, ça aurait été de faire plus de télétravail. Les personnes qui venaient de loin, j'avais des collègues, donc on était à [...], il y en a qui venait de [...]et donc, relativement loin.

Et eux, ils ont demandé deux jours, je crois, de télétravail par semaine. Mais je n'ai pas l'impression que c'était une demande particulière parce que de base, tout le monde pouvait demander ce genre de faveur.

Au niveau de la déconnexion, donc je ne sais pas si tu sais, mais donc, ici en Belgique, pour le secteur privé, ton employeur est obligé de regarder un peu ce qui serait possible au niveau de la prévention, mais il doit juste en discuter avec les organismes de prévention qui existent dans l'entreprise, mais il n'est pas obligé de prendre des mesures concrètes. Et ici pour le secteur public, on vient de décider que là ça allait être un véritable droit à la déconnexion, donc si ton employeur te joint en dehors des heures de travail, tu pourrais être sanctionné. Et alors, ici donc, la question que je me pose c'est, est-ce qu'il faudrait aussi l'instaurer pour le secteur privé ou est-ce qu'au contraire dans le secteur privé on se dit non, c'est mieux que le travailleur gère lui-même son temps ? Et si on le mettait en place, est-ce que ce serait juste « pas joignable en dehors des heures de travail » ou est-ce qu'il faudrait mettre un système qui t'empêche carrément de travailler ? Tu vois, imaginons que ce soit, voilà, quand tu allumes ton PC, tu dois te connecter au système de l'entreprise et que tu ne puisses pas te connecter en dehors de ces heures-là, quoi.

- Je pense que ce serait bien d'empêcher les employeurs ou autres de se ... enfin, que ce serait bien, pour moi, il faut rester flexible mais quand t'es off, t'es off, voilà, c'est quand même important de mettre le boulot de côté et de se dire okay, je pars 2 ou 3 semaines en vacances et je ne suis pas joignable. Mais maintenant, moi, ça m'arrive aussi de ramener du boulot à la maison en me disant mais en fait, il y a une grosse deadline qui arrive, il faut absolument que je continue à travailler.

Ben voilà, j'aimerais quand même toujours avoir accès au système, à l'intranet etc donc je ne pense pas que ce soit... De mon point de vue, ce serait plutôt, ce ne serait pas bénéfique de vraiment bloquer complètement les accès à ton travail en dehors de telle ou telle heure mais voilà, c'est pas parce qu'on est en télétravail, qu'on est un petit peu flexible et donc un peu joignable avant et après les heures de bureau officielles qu'il faut complètement trop l'utiliser, en abuser.

Je voulais savoir, parce que tu dis, donc, que ça t'arrive de ramener du travail chez toi, est-ce que à ce niveau-là, t'as l'impression que ça a été plus facile, imaginons, justement de travailler plus chez toi le week-end ou en dehors des heures de travail avec le télétravail ou ça n'a rien à voir ?

- J'ai l'impression que si, parce qu'on a tous les moyens, voilà, on nous a donné un PC portable, par exemple, j' imagine qu'il y a des institutions dans lesquelles avant tu avais juste ton PC sur ton lieu de travail et donc quand tu pars, tu ne sais pas ramener de boulot avec toi. Voilà, je pense que oui, ça a été juste plus facile et donc plus flexible de ce point de vue-là.

Dernier point, au niveau ergonomique chez toi, tu es bien installée, tu as aussi pu emprunter du matériel ? Chaise de bureau,...

- Non, chaise de bureau, ça, je n'ai pas pu emprunter. Chez [E2], avec ton 13e mois, tu peux acheter une chaise dite ergonomique. Voilà donc c'est fait avec le 13e mois, donc c'est fait en sorte que tu puisses bénéficier de réduction de taxes, etc. Moi, je ne l'ai pas pris. Mon copain, lui, il a acheté une chaise ergonomique mais pas via le bureau, il l'a achetée chez Ikea. Mais par contre, ce dont on a pu bénéficier, c'est un rendez-vous avec un coach ergonomique, voilà qui devait nous expliquer, voilà ta chaise doit être positionnée à telle hauteur, tes bras être doivent être avec un certain angle, pour le cou, enfin tout pareil. Enfin tu vois, on a eu, on a pu, on peut demander à quelqu'un de venir nous expliquer et de voir si notre installation autant chez nous qu'ici, par exemple, si j'avais une place dédiée – on fait flex desk, donc on peut s'asseoir où on veut – mais voilà, quelqu'un peut venir nous coacher pour venir nous dire, là t'es mal assis parce que t'es trop bas, t'es trop haut, tu vois. Voilà ça, on peut en bénéficier.

Donc ça, normalement, ils peuvent venir vérifier hein au bureau donc que c'est fait, le fait que ça se fasse chez toi, imaginons parce que ce serait en télétravail, ça ne te pose pas de souci, ça te

dérangerait pas voilà qu'on vienne chez toi vérifier ?

- Non, pas de souci pour ça, bon tant qu'on me prévient à l'avance, évidemment, histoire que je puisse un peu ranger.

Interview n°12

Est-ce que je peux avoir ton âge ?

- 29 ans.

Okay et ta fonction, donc ce que tu fais en gros dans ton entreprise ?

- Je suis consultant donc on m'envoie dans plusieurs sociétés, mais une à la fois. Et pour l'instant, je travaille dans la finance, département investissement.

Et donc, c'est une grosse entreprise ?

- Mon employeur ou le client ?

- Ton employeur.

- On est une vingtaine donc ce n'est pas une grosse entreprise mais les normes de télétravail, tout ça, ce sera plutôt chez le client et là, je suis chez [client], donc grosse entreprise.

Okay et ça fait combien de temps que tu y travailles ?

- Chez [client], depuis janvier.

- De cette année ?

- Ouais, donc pas longtemps.

Et donc, là, tu as toujours télétravaillé ? Ou au départ, tu te rendais directement chez eux ?

- Ben en fait, depuis le début j'y vais à peu près un ou deux jours par semaine. Donc, trois à quatre jours semaine de télétravail.

- Et c'est le cas de tout le monde ? Tout le monde télétravaille, en majorité, dans l'entreprise ? Enfin, dans les gens avec qui tu travailles, plutôt.

- Je pense que depuis les congés de carnaval, ils ont imposé aux gens de revenir 2 jours semaine, mais sinon avant c'était, c'était pas recommandé, [client] suivait les directives gouvernementales pour ne pas inciter les gens à venir travailler, mais il y avait encore moyen de venir.

Okay et donc à ce moment-là, toi en fait, c'était directement prévu dans ton contrat ou ça s'est juste mis en place de manière informelle ?

- Complètement informel.

Devoir télétravailler, c'est quelque chose qui te stressait ? Est-ce que tu faisais déjà ça avant, avec les autres clients ?

- J'ai commencé en 2020, comme tout le monde, avec du télétravail. Ça dépend des fonctions, donc à la base, en 2020, j'ai travaillé pour quelqu'un d'autre et là, t'es avec des équipes, tu dois coacher des gens, tout ça et donc là, le télétravail m'inquiétait un peu, oui, parce que ouais, au final, je ne sais pas si le message passe moins bien par Teams ou alors, tu.... Ouais, tu ne savais pas trop, c'était la première fois donc, on ne savait pas si les gens allaient plus travailler, moins

bien travailler. Mais maintenant, on a vu que ça marchait et en plus, dans ma fonction actuelle, je suis plutôt indépendant donc pour moi, le télétravail, c'est plutôt un avantage. Comme ça, je ne dois pas aller... Voilà, je gagne du temps sur la journée, quoi.

Ça justement, un des avantages majeurs du télétravail, ça a été de dire que tu gagnais du temps, par exemple, avec les temps de trajet, c'est ton cas ou... ?

- C'est clairement mon cas, oui. Il y a des gens qui ne vont pas savoir, enfin, je ne sais pas si c'est encore le cas maintenant, mais au début, ils disaient, je ne vois pas la différence entre ma journée de travail et la journée privée parce que tu es tout le temps à la maison. Moi, je n'ai jamais eu le problème. Il est 8h30, je commence à travailler. Avant, je n'allais pas commencer à travailler donc voilà, j'ai vraiment gagné du temps sur mes trajets.

- Okay donc, ça ne t'a pas empêché de te couper, voilà, de ta journée de travail.

- Non.

Et au niveau de ta charge de travail ou genre, de toi, comment tu organises ta journée, est-ce que tu as l'impression qu'il y a eu des changements à ce niveau-là ? En passant en télétravail.

- Je pense que non. J'essaie de me rappeler avec mon ancien employeur mais oui, il y avait peut-être plus de réunions. Je pense qu'avec mon ancien employeur, il fallait coacher une personne ou deux donc, il fallait plus prévoir des réunions à l'avance, vu qu'on était plus sur place et tu ne peux pas juste poser tes questions dans la salle de travail ou quoi. Il fallait mieux s'organiser effectivement, mais c'est plus le cas maintenant.

Okay. Et au niveau de tout ce qui est donc, imaginons, justement, collaborer avec les autres, est-ce que tu es donc à ce moment-là moins interrompu par tes collaborateurs du fait que c'est en en télétravail ? Ou ça n'a pas changé ?

- Non, ça, je suis moins interrompu parce que c'est plus facile de juste laisser passer un message, ne pas cliquer dessus, plutôt que nier la personne qui vient te parler, quoi. Donc, moins interrompu et effectivement, quand on retourne au travail, bah c'est peut-être le fait que tu vois plus vraiment aussi souvent les collègues, mais moi, je suis moins productif quand je vais au bureau. Tu as plus de pauses, tu as plus de papote.

Est-ce qu'ils ont mis en place des choses pour contrôler, on va dire, votre travail ? Donc, je ne sais pas s'il y avait un système de pointage déjà quand tu vas au bureau et du coup, aussi quand tu vas en télétravail ou je ne sais pas, s'ils vérifient, imaginons le nombre de calls que tu fais ou ce genre de choses ?

- S'ils le font, c'est à notre insu. Je suppose que l'information est disponible mais je ne m'attends pas à ce qu'il la regarde, à moins qu'ils aient des doutes sur la personne. Après, je ne sais pas, peut-être qu'ils regardent chez tout le monde, mais... je n'ai jamais eu de pointage, donc euh...

Et niveau évaluation, c'est annuel ou tu as hebdomadairement des réus ?

- Evaluation de mon travail, je n'en ai pas vraiment. Mais sinon, j'ai des meetings toutes les semaines pour le travail, l'avancement du travail en général, mais pas de ma performance, quoi. Et ça, effectivement, avant le télétravail, je ne sais pas s'il y avait aussi souvent ça, des statuts, des points. Je te disais, je suis chez [client] depuis janvier, avant j'étais chez [ancien client] pendant un an et là, ils faisaient même des (...) tous les matins, tu avais une réunion d'équipe. A

mon avis, avec le retour au travail, ils vont diminuer le rythme de ces réus.

Et donc, je suppose que tu dois avoir pas mal de contacts avec le client ?

- Hmm, je travaille chez eux. J'ai plus de contacts avec le client qu'avec mon employeur.

- Okay et ça, à ce niveau-là, est-ce qu'il y a aussi eu un impact ? Est-ce que t'as plus d'appels, justement qu'imaginons si tu devais aller sur place ? Une meilleure collaboration ou justement, non, la qualité des échanges peut-être diminuée ?

- Difficile à dire, je ne vois pas de changement, comme ça.

Et donc ici, tu ne travailles pas forcément en équipe donc tu n'as pas forcément beaucoup d'échanges. Tu n'es pas dépendant, on va dire, d'échanges avec d'autres pour bien mener à tes fonctions, tes tâches ?

- Si, si. Enfin, on a toujours besoin des inputs d'autres services, d'autres départements, hein, mais je peux avancer tout seul, une fois que j'ai les inputs, je sais avancer pendant... je pourrais rester plusieurs jours, je pense, sans contacter les autres départements. Donc, on a forcément besoin des autres mais c'est pas... voilà, petite équipe restreinte, on va dire.

Okay. Et donc, sinon en télétravail, donc je t'ai déjà demandé si ça a eu un impact sur ton rythme de travail mais est-ce que t'as l'impression d'avoir justement, imaginons compensé le temps que tu as gagné en trajet, ou d'avoir organisé tes pauses différemment, ou de ne pas avoir pris de pause, aussi, potentiellement ? Du stress, imaginons, de ne pas être joignable ou que les gens se disent que tu n'es pas joignable, imaginons, si tu ne réponds pas directement ou ce genre de chose ?

- Hmm. Que je compense en travaillant plus ? Non du tout. Justement, je travaille moins.

- Ça va. Et donc, pas de souci pour prendre tes pauses, la flexibilité, c'est bien, quoi.

- Ouais. C'est très bien.

Et donc, en règle générale, tu dirais que c'est mieux au niveau de ta conciliation vie professionnelle-vie privée ?

- Oui. Il n'y a pas de doute là-dessus, tu fermes ton PC, 17h30-18h, tu le fermes et t'es chez toi, déjà. Il n'y a plus d'embouteillages, ni rien. Avec ce que t'as lu, tu as sûrement des pour et des contre mais moi, je suis clairement pour le télétravail.

Okay, sinon en fait, ce qui est le plus négatif, on va dire, dans le télétravail, c'est l'absence de lien social, est-ce que toi ça t'a marqué ou non ? Tu vois quand même des gens en retournant travailler un jour par semaine et ça te suffit ?

- Ben, on s'arrange. Quand on retourne au bureau, c'est tous ensemble, c'est toute l'équipe qui vient le même jour, forcément. Donc non, je n'ai pas eu de problème de vie sociale ou quoi avec des collègues. On s'arrange pour se voir.

Et au niveau du sentiment d'appartenance, le fait de ne pas être souvent en présentiel, ça ne t'a pas non plus impacté, tu ne te dis pas que tu auras plus facilement envie de changer de travail ou autre ?

-Je ne me suis pas posé la question. Peut-être que ma situation est un peu plus différents vu que je travaille chez un client. Mais je ne dirais pas, je ne pense pas que dans l'absolu, ça aurait pu jouer. Je pense que justement, si je suis plus heureux, j'ai moins envie de bouger. Donc, plus heureux, meilleur équilibre, plus heureux, moins envie de bouger. Ce serait ça ma chaîne de travail.

Okay et donc, sinon, tu as un bureau pour toi à la maison, tu es bien installé ?

- Oui, bien installé, il y a mieux, mais. Parce qu'allez, par exemple, moi j'ai mon petit PC portable ici que je reçois de chez le client, mais quand tu vas sur place, tu as un ou deux écrans supplémentaires, donc ça peut être pratique de travailler avec 2 ou 3 écrans.

- Et ça, il n'y avait pas de possibilité de les fournir ou de les emprunter ?

- Chez [client], en tant qu'externe, moi, je ne peux pas en avoir mais je sais que les employés ont droit à un écran en plus, quand même. Donc, le confort est peut-être mieux chez [le client] mais voilà, en fait, tu t'y fais.

Et au niveau du reste, donc, je ne sais pas, chaise, bureau, pareil, il n'y a eu pas non plus eu d'intervention spécifiques ?

- Aucune intervention, mais je n'ai pas demandé, pour être honnête. Je suppose qu'en tant qu'externe, de nouveau, ça ne s'appliquerait pas. Mais je sais que c'était le cas chez [ancien client], que les employés pouvaient demander un siège de bureau. Mais je pense qu'ils devaient rester x années alors chez [ancien client] et que sinon, ils devaient le rembourser. Donc, c'était un petit peu un cadeau empoisonné, je trouve. Ça passait pour généreux et en fait, c'était conditionné.

Et au niveau de la connexion internet, est-ce que vous avez eu une indemnisation ou une intervention ?

- Je ne pense pas que mes frais de représentation ou quoi que ce soit aient augmenté, je ne pense pas là-dessus. Mais nous, on a dû améliorer notre connexion internet, clairement. Donc internet, mais aussi, on utilise plus d'électricité, de chauffage, en hiver et tout ça.

Mais donc à ce niveau-là, c'est compris dans tes frais de représentation et il n'y a pas eu de nouveaux accords, imaginons, du fait que le télétravail allait peut-être être plus fréquent ?

- Je ne pense pas.

Toi à priori, tu trouves que c'est bien comme c'est maintenant ou tu trouves qu'il y a des choses qui devraient être changées ? Que l'employeur devrait peut-être fournir plus ou te rembourser une partie, imaginons de ce que tu consommes. Forfaitairement ou essayer de voir un peu exactement le coût réel, on va dire.

- Je trouve qu'il pourrait, oui, rembourser peut-être un peu plus, rembourser un peu plus les frais qu'on aurait d'énergie, d'électricité, chauffage et internet. Mais faudrait quantifier ou alors, c'est un petit forfait, simplement, qu'ils pourraient faire.

Et tu as une voiture de société ou de fonction ?

- Oui.

- Okay et à ce niveau-là donc, il n'y a pas eu non plus de choses qui ont été dites, imaginons, pas de remboursement de tes frais donc quand tu es chez toi ou que ça va être compensé différemment ?

- Non, j'ai toujours accès à ma voiture. Même quand on ne pouvait pas aller travailler sur place, ils continuaient à me rembourser mon essence. Donc ils savaient que je faisais des déplacements privés, il n'y a jamais eu de problème et en plus d'avoir une voiture, il continue à me payer les remboursements en train donc.

Ah oui. Donc, toi, a priori, tu souhaiterais continuer à télétravailler, enfin idéalement ?

- Oui.

- C'est quelque chose que tu voudrais faire mais donc, à temps plein ou... ?

- 3 ou 4 jours semaine, là je suis plutôt sur du 4 jours semaine télétravail et ça me plaît bien, donc. Mais si je dois aller un jour de plus au bureau, ça ne me pose pas de problème non plus. Mais je ne voudrais pas revenir à la situation d'avant.

Okay. Donc, normalement, dans ton entreprise -enfin, ici, je ne sais pas si c'est ton employeur ou le client chez qui ça importe mais donc, ils sont obligés d'avoir une politique de bien-être, d'analyser les risques et de prendre des mesures de prévention. Est-ce que tu estimes que tu es bien au courant de cette politique d'entreprise et est-ce qu'il y a eu de la communication depuis que le télétravail a été imposé avec la pandémie, est-ce qu'ils ont, voilà fait plus de communication là-dessus, dit qu'il fallait faire certaines choses ?

- Ah, je n'en sais rien du tout parce que j'ai changé pendant la pandémie, donc s'il y a eu la communication avant, ben je l'ai ratée. Mais sinon, est-ce que je suis au courant de la politique d'entreprise ? Non, pas du tout. A moins qu'ils ne communiquent si jamais il y a un changement, du genre, qu'il faut venir pendant 2 jours semaine minimum ou alors ne pas s'asseoir à telle ou telle place, ça, je serais au courant des changements mais pas de la base, en fait.

Oui, okay, mais donc, ils n'ont pas forcément envoyé des mails imaginons par rapport au bien-être ou même là maintenant, actuellement, ils n'envoient pas des messages pour dire, je ne sais pas, prenez vos pauses, allez marcher 3 minutes.

- Non. Il y a eu un challenge, de la part de mon employeur : calcul du nombre de pas. C'était pendant tout le mois de janvier. Mais je ne crois pas que ça ait un lien avec le télétravail.

Et donc toi, est-ce que tu estimes que les procédures qui sont déjà mises en place, sont quand même suffisantes ? Que si toi, tu avais un problème, d'ordre psychologique ou autre, tu pourrais aller voir des personnes, enfin, que les personnes qui sont disponibles, c'est suffisant ?

- Je ne sais pas qui est disponible. Donc, j'espère ne jamais être dans le cas. Mais... non, je ne peux pas répondre à la question. Mais, télétravail, ce qui est bien, c'est que par exemple, j'étais malade mardi, j'étais déjà à la maison donc j'ai pu aller faire une grande pause, donc pour mon bien-être, c'était bien, ça.

Alors, au niveau de la déconnexion, dans le secteur privé, ton employeur est obligé de se concerter en fait avec tous les organismes qui s'occupent justement de ça, de la prévention, la protection. Mais il n'est pas obligé de prendre des mesures concrètes par la suite, alors qu'ici dans le secteur public, on vient d'imposer ça, donc on a décidé que pour tous les fonctionnaires, si ton employeur

te joint en dehors des heures de travail, ça peut être passible de sanctions. Et donc, la question que je me pose est : est-ce qu'il faudrait instaurer ça aussi dans le secteur privé ou est-ce qu'au contraire, on se dit non, dans le secteur privé justement, l'avantage, c'est d'être flexible sur son temps et donc voilà, c'est le travailleur qui doit savoir gérer. Et alors, en imaginant qu'on instaure un véritable droit, la question aussi, ce serait : qu'est-ce que tu en penses, est-ce qu'il faudrait juste dire que ton employeur n'a pas le droit de te joindre en dehors des heures de travail ou carrément avoir un système tel que, enfin tu vois, des fois au boulot, tous tes programmes sont dans ton PC, dans un système, on va dire et que ce système ne soit pas accessible du tout en dehors des heures mentionnées dans ton contrat, imaginons.

- Ça, je suis contre parce que tu peux avoir des urgences, tu peux avoir... En fait, ça dépend. Déjà, si tu travailles par projet ou pas. Si tu as des projets, ça arrive de faire des heures supp' et c'est comme ça. Pour moi, ce sont des heures supp' qui sont justifiables. Mais les heures supp' où on va te demander toujours tous les soirs de travailler plus tard, là ce n'est pas... il faudrait une base pour pouvoir les justifier et ce n'est pas toujours le cas. Mais donc, pour le cas où, ce sont des exceptions, il ne faudrait pas que le système soit bloqué. Après, sanctionner les employeurs ou les managers, je ne sais pas qui... je ne sais pas qui les sanctionne et quelle est la sanction ? Moi, je trouve que ça devrait être un petit peu à l'employé de dire quand ça suffit, quoi. Parce que ça pourrait, l'employé peut aussi travailler plus tard, tu vois. Il y a la flexibilité, il y a des gens qui commencent plus tard et qui finissent plus tard. Donc oui, je ne serais pas forcément pour une sanction.

- Mais du coup, ici ça serait aussi justement le fait que tu aies un droit, que l'employé aurait une bonne base pour dire stop, quoi. Parce qu'imaginons, le problème, ce serait justement qu'il ait peur de dire stop parce que son employeur, voilà, enfin, peur de répercussions.

- Oui, okay. Je n'avais pas compris que c'était un droit. Je pensais que ce serait systématique. Alors là, je suis plutôt pour. Parce qu'effectivement, ce n'est pas toujours facile de dire non et des gens qui me contactent le samedi, par exemple, ouais, t'as pas forcément envie donc ça peut être facile de faire le mort mais moi, en tout cas, si je reprends ma situation, je ne savais pas dire non. Et ça m'est arrivé le vendredi ou quoi de travailler fort tard alors qu'il n'y avait pas d'urgence. Et oui, je n'ai pas osé dire non au manager en question et j'aurais peut-être eu plus facile avec un droit de mon côté, et encore. A voir.

Et ça, tu ne sais pas si actuellement, il y a déjà des mesures qui sont prises à ce niveau-là ?

- Ça m'étonnerait. Je ne sais pas trop comment ça marche en pratique mais il y a la notion de cadre, quand t'es cadre, tu n'as plus d'heures, tu ne pointes pas donc, allez, moi c'est comme ça que je comprends la notion, tu es susceptible de travailler des heures supp' sans que ce soit vraiment considéré comme des heures supp', donc il y a une notion un peu floue, je pense.

Et à ce niveau-là, quand tu travailles des heures supp', normalement, il y a moyen d'avoir une compensation.

- Non, c'était le cas avant, dans mon ancien métier mais plus maintenant. Après, il y a (...) de l'employeur, je sais que mon collègue, qui a travaillé quelques mois assez intenses sur un projet, le manager lui a accordé des congés gratuits. Tu vois, sans devoir les poser, il pouvait ne pas travailler. Mais donc ça, c'était vraiment spécifique au manager. Mais je ne pense pas qu'il y ait une politique d'entreprise qui aurait pu l'aider.

Au niveau ergonomique, donc toi tu ne te plains pas à ce niveau-là ? Quand tu es en télétravail, par rapport à quand tu es au bureau ?

- Non. J'ai déjà fait un test. Enfin, ça c'est mon employeur qui nous avait envoyé un test à faire pour tester la qualité, entre autres, de notre positionnement, de notre chaise. L'écran, à quelle hauteur tes bras, tes yeux, tout ça. Il s'est révélé que ce n'était pas terrible chez moi, mais je ne m'en plains pas. Honnêtement, oui, je baisse un peu la tête pour regarder mon écran mais bon, voilà. Peut-être que dans dix ans, j'aurai mal au dos et je le regretterai mais voilà. Après, s'ils te font faire des tests pour te dire que t'as un mauvais fauteuil, ben qu'ils t'offrent un nouveau fauteuil, quoi.

Par rapport à ça, normalement, il y a l'inspection, donc ils peuvent venir directement sur ton lieu de travail, est-ce que toi ça t'irait aussi qu'on vienne chez toi ? Vu que c'est en télétravail.

- Inspection pour faire quoi ?

- C'est pour vérifier donc que les normes ergonomiques sont respectées ou pour te donner des conseils, justement sur comment améliorer ton bien-être soit ergonomique, soit même psychosocial.

- Ce serait un peu intrusif, quand même, je trouve, qu'ils viennent à la maison. Mais alors, qu'ils viennent... enfin, qu'ils aient l'accord de l'employé, quoi. Voire, sur demande. Mais bon.

Interview n°13

Donc voilà, moi je suis étudiante en droit, donc en dernière année et donc là je suis en train de rédiger mon mémoire de fin d'études et donc, je regarde les normes juridiques qui existent en matière de bien-être au travail et mon but est de voir donc si on pourrait les transposer en télétravail, si voilà, ça peut être transposé comme tel, si c'est nécessaire ou pas.

Est-ce que tu pourrais me donner ton âge ?

- 28.

Et donc, qu'est-ce que tu fais, toi, enfin ta fonction ?

- Je suis consultant et en l'occurrence développeur, pour simplifier.

Et tu travailles dans une entreprise... multinationale, PME ?

- [...], internationale.

Ça fait combien de temps que tu travailles ?

- Ça fera trois ans en septembre.

Donc, tu as télétravaillé ou tu télétravailles encore maintenant. Est-ce que ça a toujours été comme ça ou est-ce que c'est depuis le COVID ?

- Depuis le COVID. Y avait la possibilité de télétravailler avant, y en avait pas beaucoup qui le faisaient. On n'était pas toujours au bureau, mais souvent au bureau des clients et depuis le COVID, on télétravaille beaucoup plus.

Et donc, là, maintenant, c'est à raison de combien de jours par semaine, imaginons ?

- Mais donc ça, ça dépend vraiment, en fonction, en théorie, c'est autant qu'on veut. En pratique, ça dépend vraiment du client donc, par exemple, moi mon client n'est pas vraiment en Belgique, enfin, c'est compliqué ils sont dans plusieurs pays mais entre autres en Belgique et donc, on est de toute façon en mode télétravail donc, c'est comme je veux, je suis pas obligé d'aller au bureau. Personnellement, j'y vais 3 fois par semaine mais je sais qu'il y a des gens dont leurs clients sont à Bruxelles et là, le client force un petit peu, même si la boîte ne force pas, le client force à ce que les gens s'y rendent.

Et donc à ce niveau-là, est ce que le télétravail ça s'est mis en place de manière informelle, ou il y a eu genre des avenants au contrat ou ce genre de choses ?

- Y a rien du tout.

Toi, ça te stressait de devoir faire plus de télétravail, imaginons, au départ ?

- Non, pas du tout. J'ai envie de dire, vu la façon dont c'est arrivé, il y avait d'autres choses qui... c'était plus le fait d'être confiné et tout ça, mais le télétravail en lui-même, non, peut-être un peu

de stress par rapport à la capacité à être aussi productif qu'en étant au travail.

Donc en gros moi ici, j'ai donc lu pas mal d'articles sur les avantages et inconvénients potentiels du télétravail et donc on va... enfin, c'est pour voir un peu s'il y a des choses avec lesquelles tu serais d'accord ou non, potentiellement.

Donc, évidemment le plus gros, enfin, un des plus gros bénéfices, ce serait de gagner du temps sur tes trajets. Cela dit, il y en a qui disent que pas du tout parce que finalement, t'arrives pas à bien te déconnecter de ta journée de travail et que ça te pousserait potentiellement à faire des heures en plus.

- Les 2 sont vrais, parce que j'ai plus de trajet mais au final, j'aime bien aller au bureau. Mais moi c'est tellement les heures, enfin c'est un mélange. Je suis plus productif au bureau, donc au final je préfère être au bureau, je fais plus de choses sur ma journée quand même. Et quand on est chez soi, effectivement, l'ordi et là il y a pas vraiment de... les gens ne partent, y a personne d'autre qui part, y a pas vraiment de fin, les gens en plus maintenant, de nos jours, sont tout le temps... fin nous en plus on a Teams sur nos gsm donc je peux répondre directement avec mon gsm donc même si quelqu'un, un de mes collègues, ne travaille plus, il peut peut-être quand même répondre à un de mes messages à 21h ou à 22h donc il y a vraiment plus vraiment de fin et donc oui, ça peut pousser à travailler plus tard. Et le truc aussi que je vais dire, c'est que j'ai déjà remarqué – je ne sais pas si je réponds déjà à une autre question ou quoi mais – c'est que les managers voient moins où t'en es et le travail que tu fais et du coup, toi tu peux travailler plus tard mais les gens autour de toi peuvent ne pas se rendre compte que tu travailles plus tard tous les jours aussi. Du coup, tu peux te retrouver avec une surcharge de travail et c'est assez difficile que les gens autour de toi soient au courant.

Et à ce niveau-là toi, qu'est-ce que t'en penses au niveau de ta charge de travail, donc des tâches qui te sont données, je ne sais pas si c'est toi qui décides complètement du coup ou si c'est le client où ton employeur qui déterminent. Et est-ce que toi, t'as réussi à garder un bon rythme de travail, avec des pauses, etc ou... justement, c'est compliqué.

- Ça dépend des projets aussi parce que si on a un projet un peu plus calme, on va (...) d'être en télétravail, il y a plein de pauses comme on veut. Là, je suis dans un projet qui est pas du tout calme, mais je ne dirais pas que c'est le télétravail le souci, c'est juste que je suis dans un projet où j'ai beaucoup de choses à faire et du coup je n'ai pas de pause en ce moment, voilà.

Et quand tu disais que les managers ne se rendent pas forcément compte que tu travailles plus tard, est-ce que t'as eu du stress, imaginons de te dire, je sais pas, qu'on t'appelle, par exemple, et que tu sois pas là.

- Non, ça non.

Okay, mais tu travailles plutôt en équipe ou...

En équipe.

Et à ce niveau-là donc, est-ce que le télétravail a eu un impact sur la collaboration, peut-être plus ou moins d'appels, justement ou plus de réunions ?

-Oui, alors, plus de réunions mais au final, on connaît moins bien les gens que quand on n'est pas

en télétravail. Des réunions pas nécessairement plus productives, plus l'impression de perdre son temps en réunion parfois qu'avant le télétravail. Mais en même temps, c'est dur de faire sans ces réunions aussi, donc c'est un peu compliqué.

Et est-ce que t'as l'impression, imaginons aussi, que les communications passaient moins bien, je ne sais pas, imaginons que tu devais collaborer avec quelqu'un par rapport à un client et qu'il y aurait eu des informations qui seraient moins bien passées où ça pas forcément ?

- Oui, si, c'est aussi une des raisons pour laquelle j'essaie de me rendre le plus souvent au bureau, c'est pour travailler avec des gens en direct, je trouve ça beaucoup plus productif. C'est plus compliqué en visio. Donc, ça c'est en one to one. Et en plus groupe, avec la caméra, parfois c'est dur de voir à quel point les gens sont présents, pas présents et effectivement au niveau communication, parfois on a des communications qui sont partagées et on se demande si les personnes étaient dans le meeting.

Au niveau de, peut-être, plutôt la relation avec tes hiérarchiques à ce moment-là, est ce qu'il y a eu plus de contrôle, d'évaluation, réus aussi plus régulières à ce niveau-là ou pas ? Tu pointais en fait avant et ce que tu pointes maintenant ? Je suppose que non, mais...

- Non, nous, c'est une entreprise où on ne pointe pas, c'est tant que le travail est fait, le travail est fait. Et donc ça revient aussi à ta question de "est-ce que tu étais inquiet que les gens voient que tu n'étais pas disponible ?", si jamais je pars 2h, normalement - parce que je suis chez le dentiste, peut-être pas parce que je suis allé faire les courses – si je pars un petit temps, je préviens les gens et mis à part si c'est dans une phase du projet où il faut absolument que je sois là, tout le monde s'en fout, tant que le travail est fait, donc ça non.

Sinon au niveau des conditions donc chez toi, enfin là pour travailler chez toi, est-ce que tu estimes que t'es bien, t'es dans une pièce bien, où tu ne vas pas être trop interrompu ? Est-ce que t'as un bureau juste pour ça ou... ?

- Alors. Là, il y a deux phases. Y a la première phase de télétravail où ce n'était pas le cas du tout. Heureusement, j'étais le seul, donc on habite à 2 et j'étais le seul à télétravailler.

Et là, c'était sur la table à manger, pas du tout, enfin, pas avec du matériel confortable ou quoi que ce soit et le fait d'être enfermé chez soi toute la journée parce que c'est sur la table à manger, donc je me levais dans mon appartement de 40 m², je marchais 3 mètres jusqu'à la table, je me retournais pour cuisiner, je mangeais à table, fin donc, voilà.

Maintenant, on a changé d'appart, on a regardé, du coup, je pense que ça a un impact sur les apparts qu'on a regardé, on a une pièce juste pour ça. Bon, maintenant, on est deux à télétravailler, donc quand il y en a un qui est en call, c'est l'autre souci, mais ça va. Et on a investi, là, j'ai un siège confortable, j'ai un écran, j'ai tout ça. Donc maintenant, oui.

Et tout ça, c'était à tes frais du coup ?

- Oui, le boulot prévoit quelques choses, donc casque, ça ils donnent. Fin je vais quand même dire parce qu'au final ils donnent souris, clavier, casque et un support pour pc portable pour le mettre à hauteur plus haute mais bon, au final, (...) basique. Siège, ça n'allait pas du tout. Avec notre 13^e mois, on peut acheter, on a des avantages sur des écrans, des sièges, mais c'est soi-disant intéressant mais c'est très cher donc c'était quand même intéressant de passer par amazon au final. Et sinon, un petit truc, chouette, c'est qu'il y a un ergothérapeute qui est disponible en call pour nous dire comment mettre le Bureau chez nous, à quelle hauteur, donner des conseils de maintien.

Mais non, en termes de réel avantage matériel, j'aurais bien aimé qu'eux m'offrent l'écran et qu'eux m'offrent le siège et tout ça, mais malheureusement, pas.

Et au niveau de la connexion internet, il n'y a pas non plus d'intervention ?

- Non.

Est-ce qu'il y a des accords, en fait, quand tu es en télétravail ? Est-ce qu'il y a une compensation du fait que, bah voilà, ça va utiliser l'électricité etc. chez toi ?

- Pas du tout. Une chose que j'ai entendu qui serait peut-être la raison mais ce n'est pas officiel, c'est que vu qu'on est consultant, on reçoit un salaire en net, pour nos déplacements, pour le fait d'aller chez le client, pour manger chez le client. Je ne sais pas si c'est vrai ou si c'est excuse, mais ce qu'on m'a dit, c'est qu'ils ne pouvaient pas faire cette dépense et en plus, parce que cette dépense, enfin, cet argent, on le reçoit parce qu'on se déplace et qu'on ne pouvait pas recevoir et ça et, légalement, l'argent lié au télétravail. Mais bon, est-ce que c'est vrai, est-ce que ça ne l'est pas, je ne connais pas les.. je ne sais pas comment ça fonctionne vraiment. (- Et bien, c'est une excellente question.)

Et tu as une voiture de société, ou de fonction ?

- Je ne l'ai pas prise, mais c'était dans les possibilités, oui. Du coup, à la place, on a les transports en commun gratuit, des choses comme ça, les vélos électriques,...

Et à ce niveau-là, il n'y a pas non plus de différence, du fait que tu télétravailles, tu reçois quand même tes frais de déplacement ?

- Ouais.

Et donc toi, tu penses que ce serait justifié que l'employeur intervienne ? Au niveau des coûts divers.

Enfin là, il ne l'a pas fait, mais est-ce que c'est quelque chose que tu estimes qu'il faudrait ou... fin je veux dire, il y a des gens qui m'ont répondu non, donc tout est possible.

- Je veux dire, moi, c'est un salaire en plus, donc oui, après s'ils le somment en salaire ailleurs, je m'en fous. Donc moi, je serais pour après bon, la question c'est, moi, il me fallait une chaise mais si tu as déjà la chaise, qu'est-ce que tu fais ? Enfin, je ne sais pas comment ça fonctionnerait mais je ne serais pas contre que mon employeur participe effectivement à mes frais ou à mon électricité parce que l'air de rien, l'écran, il est allumé toute la journée et je consomme l'internet, et puis je paie mon eau ici du coup et tout ça donc oui.

Et au niveau d'Internet, tu as dû changer quelque chose du fait que vous étiez 2, imaginons à télétravailler ? Ou c'était déjà okay ?

- Non, parce que je consommais déjà beaucoup d'internet avant, donc j'ai gardé le même abonnement.

Je sais pas du tout si ça te concerne entre guillemets mais donc, il y a le sentiment d'appartenance. Certains disaient que c'était beaucoup plus difficile de l'avoir, surtout quand tu débutes. Donc,

voilà et que ça peut aussi te pousser à changer peut-être plus rapidement de travail, genre au bout de quelques années, tu te dis ouais, c'est bon. Je ne sais pas si toi ça t'a affecté ou pas.

- Oui bah donc je n'ai pas débuté là pendant le COVID, j'ai débuté avant, mais complètement. Donc nous, en gros, là, ce que l'entreprise fait, c'est qu'on a une semaine tous ensemble quand on débute à un endroit – ça s'est passé l'année passée, par exemple – et avec ces gens-là, on avait des contacts très réguliers, une fois par mois on allait manger au resto ensemble, et puis bon (...) ce sont des contacts qui ont cassé parce que, c'était chouette mais au final, après six mois, on n'a pas assez des bonnes relations avec les collègues que pour continuer à le faire avec le COVID. Et de façon générale, j'ai travaillé pendant un an et demi avec des gens que je n'ai jamais rencontrés donc, s'ils partent, c'est pas la même chose. Et c'est une entreprise qui a tendance à effectuer beaucoup de drinks et d'activités comme ça à la fin de la journée, et ça on a complètement perdu donc ... donc oui, complètement.

Et d'ailleurs, il y a un gros gros turnover – fin moi ce n'est pas encore le cas – mais il y a un gros turnover chez nous en ce moment. Ça et aussi parce du coup, je sais pas à quoi c'est lié, mais le marché est chaud dans tous les sens donc les gens ont plus de salaire ailleurs, mais donc c'est un mélange des deux, c'est pas juste l'appartenance mais l'appartenance, ça j'ai entendu beaucoup.

Toi, personnellement, donc tu m'as dit que tu étais plus productif à priori au bureau, mais sinon au niveau de ta conciliation vie privée-vie professionnelle, tu dirais que ça a eu un impact positif ou plutôt négatif ?

- Neutre. Ici, je fais 3 jours par semaine au bureau, 2 jours à la maison et c'est le truc parfait pour que... fin du coup positif, parce qu'ici, j'ai plus de flexibilité. Si jamais on me disait « tu dois faire 5 jours de télétravail par semaine, ce serait négatif. Pour ça ici, j'ai que du bonus parce que j'ai toujours le droit de faire 5 jours au bureau si j'ai envie.

Et au niveau du passage à des outils informatiques, visioconférence ou quoi, il y a eu des programmes que vous n'utilisiez pas avant et que vous avez dû utiliser là maintenant ?

- Pas vraiment parce qu'on travaille avec beaucoup de clients étrangers. Et du coup, on le faisait déjà avant, on avait plus tendance à se rendre à l'étranger, mais je sais que pour certaines choses spécifiques, oui. On a, mais ce sont des choses spécifiques à ce que je fais, mais on fait des rétrospectives, enfin, on travaille en sprint et les rétrospectives donc, c'est : on donne l'avis à certains et là on a des dossiers en ligne de rétrospective où chacun peut écrire, alors qu'avant on faisait des post-it et on les collait. Voilà mais ce n'est pas dans ma vie de tous les jours, ça n'a pas un gros impact sur la façon dont je travaille.

Et à ce niveau-là, même en dehors du télétravail, est-ce qu'ils vous donnent des formations imaginons pour avoir facile à utiliser ces programmes, à les installer ou c'est déjà installé sur votre PC aussi, possible ?

- Tout est déjà installé, (...) ces choses en ligne et on n'a pas vraiment de formation mais bah la boîte est plutôt jeune donc les gens comprennent assez vite et souvent, on demande à des collègues qui l'ont déjà fait, en fait. Y avait pas vraiment autre chose venant.. c'est plus les gens ont trouvé leur solution que, on nous a amené des solutions, des nouvelles solutions à utiliser. Et tout ce qui était visioconférence Teams, on avait déjà zoom, on n'avait pas, maintenant, on l'utilise pour les gros pôles, de plus de 100-200 personnes, qui avant se faisaient en présentiel, quoi.

Et donc toi, l'idéal, c'est ce que tu fais maintenant, donc 3 jours là-bas et 2 jours ici ?

Ouais, exact. Fin si on pouvait décider, ce serait 5 jours là-bas mais ça me permet d'être un peu

relax, 2 jours par semaine.

Normalement, toute entreprise doit prendre une politique de bien être, donc l'entreprise doit faire une analyse de risques et regarder les mesures de prévention qui devraient être instaurées dans ton job en fonction de ta fonction, est ce que t'es au courant de cette politique, et est-ce que tu sais s'il y a eu des communications particulières spécifiquement au télétravail ?

- Non, je ne suis pas au courant de la politique. En termes de télétravail, on a eu beaucoup de... y a eu des choses, alors je n'ai pas spécialement regardé. En termes pratiques, télétravail, on a eu beaucoup de messages qui disaient... donc normalement, on ne pouvait pas se rendre tous au bureau à cette période un jour par semaine, mais il y a toujours moyen de négocier si on disait moi, je ne sais pas être chez moi ou autre, je préfère être au bureau.

On a eu beaucoup de messages sur... rien de concret mais d'assez, donner des conseils sur comment se sentir mieux en télétravail, réduire la durée des meetings, avoir un meeting de 55 minutes pour avoir 5 minutes de pause entre les meetings, je sais plus maintenant, mais il y avait beaucoup de choses comme ça et puis il y avait quand même toujours « reach out » si ça ne va pas. Et on a eu aussi des messages, des enquêtes anonymes pour avoir un peu l'idée de comment les gens se sentaient, et ça on en a eu 3 sur la période du COVID, je pense. Où les gens étaient très contents, le serveur était très content après 2 semaines et après 3 mois de télétravail, ça avait quand même bien baissé et là il y avait quelques mails qui avaient suivi. Donc ils suivaient quand même et je pense que si personnellement, je m'étais vraiment mal senti, y avait des numéros de contact vers lesquels se tourner.

- OK, donc à ce niveau-là toi, tu as l'impression que c'était suffisant, tu savais où tu devais chercher l'aide ?

Oui. Après, le défaut, c'est que j'étais dans un stade où je n'étais pas suffisamment content d'être tout le temps en télétravail mais pas non plus au stade où j'avais envie de faire appel à l'aide, parce que ça sonnait un peu extrême. Mais voilà. Il y avait des choses. Je ne sais pas combien de personnes y ont fait appel ou pas, ça je n'en sais rien.

Au niveau du droit à la déconnexion : donc, ça je ne sais pas si tu sais, mais donc en Belgique, ça fait 3-4 ans ici que ton employeur est obligé de se concerter en fait avec tous les organismes de protection et de prévention pour voir ce qui pourrait poser problème mais par contre il n'est pas obligé de prendre des mesures, il peut juste voilà, il est juste obligé d'avoir la discussion. Et il y a depuis cette année pour les fonctionnaires, par contre, c'est obligatoire, donc ça veut dire que si ton employeur te joint en dehors des heures de travail, il pourrait y avoir une sanction. Est-ce que tu penses que ce serait une bonne chose qu'on le mette également dans le secteur privé, qu'il y ait un droit comme ça à la déconnexion ou tu trouves que non, voilà, c'est le travailleur qui doit pouvoir gérer son temps comme lui l'entend. Et alors, le cas échéant, est-ce que selon toi, il faudrait interdire de joindre en dehors des heures de travail, simplement le contact social ? Ou est-ce qu'il faudrait carrément par exemple, je ne sais pas, un programme, tu vois, que t'ouvres pour travailler qui soit aussi bloqué en dehors des heures de travail légales, enfin dans ton contrat quoi.

- C'est une bonne question, mais nous, on travaille souvent en dehors des heures de travail.

Du coup, ça serait compliqué si jamais c'était vraiment bloqué au niveau du PC, quoi. Et moi, ça m'arrange personnellement. Je ne suis pas toujours concentré quand je le voudrais, donc ça m'arrange de pouvoir parfois travailler en dehors de mes heures, donc ça m'embêterait personnellement beaucoup si c'était complètement bloqué. En termes de messages, on n'est jamais obligé de répondre aux messages après les heures de télétravail, mais parfois, j'en reçois. Et souvent, ça ne me prend pas beaucoup de temps, j'y réponds, du coup... le fait d'envoyer des

messages, je ne pense pas qu'il faut faudrait réellement... moi, je n'ai pas besoin qu'on m'en empêche, est-ce que on doit pouvoir... J'aimerais bien dire « je suis pas obligé de répondre après les heures de travail, ça oui.

- Mais est-ce que, par exemple, imaginons, je ne sais pas, ce serait plutôt est-ce que s'il y a des travailleurs qui n'osent pas dire non ?

- Ouais, je comprends bien, je comprends bien. C'est difficile avec ces choses-là, parce que du coup, c'est une bonne chose pour ces gens-là mais moi ça peut m'embêter si ça m'arrange que les gens m'envoient des messages, et si c'est interdit pour eux, parce que... Si jamais on met ça, le droit à la déconnexion, juste pour comprendre, est-ce que moi je peux donner mon accord pour quand même dire moi, ça m'arrange que vous m'envoyiez des messages après mes heures ou ça touche tout le monde et du coup je ne peux plus jamais recevoir de messages après mes heures ?

- Mais le principe, ce serait que c'est un droit, donc en fait, normalement c'est quand même toi qui le gères, mais c'est que ça te permet de pouvoir, s'il y a des abus, dire voilà, ça existe dans la loi. Le problème, c'est que potentiellement ce serait pas forcément, allez, spécifique à ton secteur et que l'employeur pourrait facilement dire « Ah OK alors je le fais avec personne » ou enfin, tu vois donc c'est ça aussi quoi.

- Donc oui, ça a l'air sympa dans l'idée. J'essaye de capter, je trouve ça compliqué à comprendre un peu, mais je sais qu'hier, j'avais un gros, gros souci et qu'un collègue m'a envoyé pendant ses vacances un message à 23h, ce qui n'était pas cool pour lui qui était en vacances mais il m'a sauvé ma journée d'aujourd'hui, donc voilà, pour quelque chose qui lui a pris 10 minutes à faire. Donc, c'est toujours un peu compliqué mais bon.

Et à ce niveau-là est ce que tu sais s'il y a déjà des mesures qui sont mises en place dans l'entreprise ?

- Pas à ce que je sache. Mais on reçoit beaucoup de mails sur beaucoup de choses, donc...

Une dernière chose, donc c'est niveau ergonomique : donc toi t'as dit que, en plus, il y avait la possibilité d'avoir un coach là, enfin un ergothérapeute. Donc, normalement, eux peuvent aussi venir sur le lieu de travail. Enfin, ils préviennent l'employeur qu'ils viennent sur le lieu de travail pour vérifier ce genre de choses et ça peut aussi être au niveau de tout ce qui serait mis en place, imaginons, bien être ou ce genre de choses. Est-ce que du coup toi ça te dérangerait ? Est-ce que tu voudrais maintenir ce droit même quand tu travailles chez toi ? Et donc, est ce que ça te poserait problème ou non qu'on vienne directement à ton domicile pour vérifier ce genre de chose.

- Non, ça m'arrangerait. C'est juste, c'est un call, s'ils se déplaçaient, ce serait bien mais.... mais bon.

Okay et à ce niveau-là non plus, l'employeur n'a rien dit de spécial.

- Non. Bah y a cette personne qui est disponible soit quand on est au bureau, soit qui vient mais, pas par rapport à (...)

Okay et sinon, donc, concrètement tu sais si l'entreprise a pris des mesures au niveau du bien-être ? Autre que la communication.

- Pas tellement, alors, juste une autre chose auquel je pensais, c'est que, donc on ne pointe pas mais on rentre nos heures à la fin de la journée, pour charger les clients. Et l'entreprise a fait des

sondages internes sur le bien-être de tout le monde et sur le travail de tout le monde et ils ont dit que beaucoup de gens se plaignaient d'avoir trop de travail, mais qu'ils rentraient 8h par jour dans leur sheet, parce que, les managers veulent pas plus charger le client, donc tout le monde met ses petites heures et donc, on a eu une communication entre autres, c'est demander de mettre les réelles heures, ils chargeraient quand même ce qui est prévu au client mais comme ça, eux peuvent savoir pourquoi tout le monde trouve qu'il y a trop de travail, (...) mais c'est de nouveau plus de la communication, actuellement, que des actions réelles. Mais voilà, ça, je n'avais pas dit mais sinon non en termes d'action réelle, pas vraiment.

Y a des gens qui vont dans d'autres entreprises, je suis curieux, mais...

Ben voilà, je pense que j'ai demandé tout ce que je voulais savoir, à peu de choses près. A part si tu penses à autre chose là comme ça.

- Nickel, non, je pense que j'ai tout dit.

Interview n°14

J'ai besoin de ton âge.

- 25, enfin, je viens juste d'avoir 25. Donc, si c'est par rapport au moment où j'ai démarré le télétravail, c'est plutôt 24.
- Non mais c'est pour avoir une idée de la tranche d'âge, surtout.

Ta fonction, tu me l'as déjà dit mais j'ai oublié.

- C'est validation analyst.

Et la boîte pour laquelle tu travailles là, maintenant, c'est une petite ou grosse, une multinationale ?

- C'est [...], une scale-up, donc c'est entre petite et moyenne. Enfin là, on vient de passer la barre des 200 employés.

Okay, et toi tu es là depuis septembre, c'est ça ?

- C'est ça, oui.

Et donc, tu ne télétravillais pas au début, correct ?

- Au tout début, non parce qu'en septembre on avait le droit d'aller au bureau.
- Et après, c'est devenu... vous avez suivi les directives gouvernementales, en fait ?
- C'est ça. En gros, c'était donc, maximum, enfin, il y a un moment où, je pense que c'était vers la mi-décembre ou un petit peu avant, ils ont dit donc là, on repasse à maximum 20% du travail sur site. Mais puisque j'étais encore assez nouveau, on pouvait demander des dérogations au directeur de département pour pouvoir venir à un ou 2 jours en plus si c'était, enfin, si on en avait besoin. Et personnellement, moi, vu que je n'habite pas loin du tout du bureau et que je suis nouveau, enfin que c'est la toute première fois que je travaille, ben j'avais vraiment envie, donc de pouvoir revenir le plus souvent possible, mais pour rencontrer les gens de la boîte. Et du coup, je demandais à chaque fois, donc à partir du moment où on pouvait ne faire plus qu'un jour semaine, je demandais à chaque fois une dérogation pour venir 2, voire parfois 3 jours par semaine à la boîte. Et c'était accepté parce que j'étais nouveau et que c'était quand même beaucoup plus facile pour moi de poser mes questions directement en personne.

Et du coup, là, maintenant, actuellement, c'est toujours comme ça ?

- Non, maintenant, il n'y a plus les restrictions de 20% donc on peut venir autant de fois qu'on veut, mais on a même des restrictions dans l'autre sens où maintenant, la boîte demande de venir 2 jours par semaine sur site, un qui est lié au département, donc où là, on demande à ce que vraiment, le plus de personnes puissent venir. Et donc, c'est souvent ce jour-là où tu fais tous les meetings, avec tout le monde avec comme ça, on est sûr que tout le monde est sur place, c'est plus facile et un autre jour, là, libre. Je veux dire les employés peuvent choisir quand ils veulent venir.

Okay. Donc, toi en fait, tu n'as jamais fait plus que 2 jours de télétravail par semaine ?

- Euh, si, si. Il y a eu plusieurs fois où je n'allais qu'une seule fois, par semaine, c'est juste que j'essayais le plus possible, mais parfois, je disais, ben non, et donc j'ai fait 4 jours de de télétravail par semaine.

Et donc toi, d'emblée, ça te stressait de devoir passer en télétravail, au départ ou pas du tout, non ?

- Non. Mais tu veux dire quoi, au départ ?

- Je veux dire que ça a été imposé et donc, il y a des gens qui ne s'y attendaient pas, entre guillemets, vu que ça a été décidé un peu du jour au lendemain. Et donc, est-ce que toi tu trouvais ça stressant a priori de te dire, peut-être que je vais devoir passer en télétravail à plein temps, imaginons, alors que...

- Ce n'est pas que ça me stressait, mais je pense que si j'avais dû faire vraiment télétravail à plein temps, j'aurais été déçu. Dans le sens où j'aurais plus d'interactions sociales directes avec mes collègues, ça, je trouve que c'est quelque chose d'important.

Et donc là, le télétravail dans ton entreprise, il s'est fait... enfin, c'était directement prévu dans ton contrat de base, il y a eu un avenant ou rien du tout ?

- Non, il y n'avait rien. Je pense qu'il n'y avait rien du tout qui concernait le télétravail dans le contrat. En tout cas, je m'en souviens plus.

Et pareil ici, ils essayent de l'instaurer de manière structurelle, là par le fait que tu puisses ne revenir que 2 fois par semaine, ça, ça n'a rien changé non plus ?

- Au niveau du contrat, non. Mon contrat n'a pas été refait depuis septembre et je ne pense pas qu'il impliquait du télétravail dedans. Peut-être que, il est possible que, quand on passe en télétravail ou quoi...

C'est ça. Et du coup, tu disais que si tu avais dû être en en télétravail à temps plein, ça aurait eu un impact sur ta vision du travail, on va dire, est-ce que toi, au niveau du sentiment d'appartenance, tu as, je ne sais pas, remarqué quelque chose ? Enfin, généralement on dit que ça diminue avec le fait que tu télétravailles mais finalement, on voit que c'est surtout chez les jeunes quand même, majoritairement et donc la question aussi, c'est : est-ce que toi, tu penses que le fait de télétravailler est quelque chose de positif ou au contraire, ça te ferait changer plus vite de boîte sur les années ?

- Donc, si on m'imposait du télétravail ou bien le fait de télétravailler me ferait plus vite changer de boîte ?

- Le fait de télétravailler. Mais là, ici, c'est un fait que ça t'a été imposé aussi, donc c'était un peu contre ton gré, enfin on se comprend, mais ce n'était pas volontaire, quoi. Alors que normalement, c'est instauré de façon volontaire.

- Je crois que là, la différence, c'est que le télétravail qui était imposé, ce n'était pas par ma boîte, c'était au niveau du pays et donc changer de boîte par rapport à ça, ici, je ne saurais pas trop dire puisque c'était la même chose partout. Je veux dire, le télétravail était imposé partout, partout. Mais moi, personnellement, j'aimerais pas du tout qu'on m'impose du télétravail dans une boîte parce que je trouve que l'interaction sociale est hyper importante.

Mais toi à ce niveau-là, du coup, tu estimes que tu as eu suffisamment encore de de lien social du fait que tu allais sur place ?

- Oui.

Et tu travailles en équipe ou plutôt seul ?

- Travail d'équipe, très souvent. Mais même en télétravail, on essaie quand même de s'organiser des petites sessions par exemple de jeu en ligne. Donc, on était tous dans un meeting et on faisait tous le même jeu, donc pour ça, je veux dire la boîte et les gens de la boîte, surtout, ont essayé de maintenir ce contact social, même en télétravail.

Et au niveau des interactions que tu as eu avec les gens, ça se multiplie ou ça diminue justement en télétravail ? On évite de te déranger ou justement, il y a plus de messages pour un peu tout et n'importe quoi ?

- Pour le peu d'expérience que j'ai, on est plus vite dérangé au boulot, parce que c'est plus facile de se dire je vois la personne donc je vais aller lui parler plutôt que de se dire bon, je vais écrire un message à cette personne-là. C'est plus intuitif de parler directement à la personne. Et donc, niveau perturbations, on va dire, c'est plus facile de perturber en parlant, en allant discuter avec les collègues au bureau, beaucoup plus qu'en télétravail. Mais justement, parfois en télétravail, tu peux te dire que tu as l'impression d'être seul parce que tu n'as pas directement quelqu'un à qui parler si tu veux parler.

Et aussi, comme t'étais nouveau, pour justement poser tes questions et tout ça, je ne sais pas si c'était plus difficile aussi, imaginons, en télétravail et donc, tu te disais « je les poserai en présentiel » ?

- Si. C'est plus difficile en télétravail. Déjà, tu n'as pas forcément les réponses directement, tu peux avoir le délai d'attente avant que la personne ne voie la question et qu'elle y réponde. Et je ne sais pas, c'est un petit peu comme si j'avais l'impression d'ennuyer les gens quand c'est par message.

Parce que tu ne sais pas trop si tu les interromps dans quelque chose, même s'ils peuvent lire le message seulement par après, mais donc, c'était vraiment vraiment plus facile de poser des questions en tant que nouveau, en étant au bureau.

Okay. Bon, évidemment, l'avantage le plus fréquent, qui est cité pour le télétravail, c'est le gain de temps dans les trajets. Est-ce que toi tu es d'accord avec ça ou pas parce que finalement, il y a des gens qui disent que non parce que ça te permet justement de déconnecter ou d'avoir justement ce truc de « je dois prendre mon train, donc voilà, je rentre » alors que sinon, tu peux avoir du mal à couper.

- Moi, je suis d'accord pour dire que c'est un gain de temps énorme si tu es loin de ton travail. Par exemple, nous, on a des gens, donc, l'entreprise est à [lieu] et il y a des gens qui viennent de [lieu], pour eux, ça leur fait vite 45 minutes-1h de trajet. Si tu fais l'aller-retour, ils peuvent économiser 2 heures de trajet par jour. Après moi, je ne suis pas dans ce cas-là parce que je suis à 4 km de la boîte, du coup. Moi, c'est pour ça aussi que ça ne m'intéresse pas spécialement... En fait, dans mon cas, vu que je n'ai pas de famille, d'enfants à charge et que je ne suis pas loin du boulot et que j'aime bien l'interaction sociale, bah j'ai vraiment tout intérêt, moi à y aller. Mais sinon, je suis tout à fait d'accord pour dire que si j'étais loin du travail, je prendrais clairement des jours de télétravail pour gagner du temps de trajet.

Bon, évidemment comme tu n'as pas beaucoup de temps de trajet... Généralement, donc, je demande aux gens s'ils compensent justement le temps de trajet qu'ils ont par du travail parce que, des fois, c'est 30 à 45 minutes de trajet. Bon, ici, si tu as 5 minutes de trajet, je ne sais pas si tu compenses mais l'idée, c'est ce que tu te lèves malgré tout toujours à la même heure et donc, que tu vas t'installer plus vite à ton bureau.

- Quand je fais du télétravail du coup, là, je transforme le temps de trajet en heures de sommeil. Parce qu'il n'y en a pas énormément non plus, je veux dire, si j'avais gagné 2 heures de trajet, je ne pense pas que je les transformerais en 2 heures de sommeil. Mais ici, c'est plus 20-30 minutes au final, si on compte le temps d'aller soit à la voiture, soit d'aller en vélo.

Et au niveau de la charge de travail, tu as remarqué une différence du fait que tu es en télétravail ou pas ? Peut-être plus d'autonomie, éventuellement, ou non, tes boss te donnent exactement la même chose.

- Non, je n'ai pas remarqué de différence de charge de travail.

Et toi, tu arrives à garder un rythme de travail quand tu es en télétravail, donc prendre des pauses, etc. sur le temps de midi ?

- Oui. J'ai remarqué que je prenais un temps de midi un peu plus long mais que je terminais aussi souvent plus tard.

- Parce que ça t'arrange mieux comme ça ?

- Parce que les choses se sont faites comme ça, parce qu'en étant en télétravail, je me disais que je pouvais me faire à manger, du coup, je prenais le temps de me faire à manger sur le temps de midi et c'est surtout qu'en fin de journée, là où je me serais plutôt dit, « bon, allez, il est déjà telle heure, je vais rentrer », je me dis « je vais encore terminer » parce que je suis à mon poste de travail et je n'ai pas spécialement autre chose d'urgent à faire dans les 15-30 minutes, du coup, je continue à travailler.

Donc à ce niveau-là, tu dirais quand même que le télétravail a un bon impact au niveau de la conciliation vie privée-vie professionnelle ?

- Oui mais c'est surtout, je pense, de nouveau, si tu as des enfants, tu peux préparer le repas de midi, les choses comme ça donc oui, je pense que le télétravail, c'est clairement un avantage pour la conciliation vie professionnelle et vie personnelle.

- C'est ça mais, je veux dire même pour toi, tu te disais que c'était mieux d'organiser ta journée comme tu l'entends, on va dire ça comme ça.

- Ben même au boulot, on ne doit pas pointer et donc on peut organiser déjà ses heures comme on comme on veut. Et donc ça c'est, c'est déjà un gros truc qui concilie vie professionnelle-vie personnelle.

Et justement, à ce niveau-là, donc tu dis qu'il n'y a pas de pointage, mais est-ce qu'ils ont mis autre chose en place pour contrôler les travailleurs ?

- Non, chez nous, ils font confiance. Et enfin, je veux dire, on a des contrats de 38 h semaine et alors, si tu as besoin de plus d'heures pour faire ton job, on va dire, ben alors c'est toi qui les prends et sinon, non ils font confiance, quoi.

- Okay et donc, en télétravail, si tu fais des heures supp', tu peux aussi le dire où là, ils considèrent que tu fais d'office tes 38h ?
- On n'a pas d'heures supplémentaires, enfin on n'est pas payé pour des heures supplémentaires.
- Du coup, ce n'est pas récupéré non plus avec des congés ou quoi ?
- Non, c'est parce que c'est un contrat de 38h semaine plutôt que 40 h semaine.

Et au niveau de l'évaluation globale, on va dire, c'est pareil, je suppose. Enfin, est-ce que tu as une évaluation, imaginons avec ton boss tous les ans ou bien, c'est toutes les semaines ? Est-ce que c'était déjà le cas avant, en fait, avant même en dehors du télétravail, tu vois, comment c'était et est-ce que ça a changé ?

- Il n'y a pas eu de changement, non, parce qu'avec mon manager, on a un rendez-vous toutes les semaines d'une demi-heure. Et donc, on l'avait déjà quand c'était le travail juste au bureau et il a été maintenu quand c'était donc, en télétravail, c'est juste qu'on le faisait par vidéoconférence, mais sinon, la fréquence n'a pas changé. Non, rien n'a changé pour ça.

Et pas de de pression, on va dire, si tu ne réponds pas, imaginons, à un appel quand tu es en télétravail ?

- Non.
- Il n'y a pas de souci si tu dis « je rappelle plus tard » ou quoi.
- Ouais, mais on est assez transparent dans notre agenda. En fait, chaque employé a accès à l'agenda de tous les autres employés et donc souvent, avant d'appeler, soit, déjà, on l'a prévu, soit on regarde l'agenda de la personne pour voir si on peut l'appeler ou pas. Mais il n'y a aucun problème à mettre qu'on n'est pas disponible pendant 1h pendant la journée de travail.

Okay et il n'y a pas d'heures auxquelles tu dois être disponible d'office.

- Non. D'office, non. S'il faut aller par exemple au garage ou bien si on a rendez-vous chez le médecin qui tombe pendant la journée, ben oui, on peut d'office y aller, on se dit juste en tant qu'employé bah on va récupérer cette heure-là, on va la faire plus tard, quelque chose comme ça, donc c'est ça, on a des horaires assez flexibles.
- Et ça, aussi, même quand tu n'es pas en télétravail.
- Oui. Il n'y a pas de différence entre le télétravail et le travail au bureau.

Et donc là, chez toi, tu as un bureau, une pièce dédiée à ça ou tu travailles, dans ta cuisine, ton salon, ta chambre ?

- Je travaille dans ma chambre, sur le bureau de ma chambre, oui. En tout cas, quand j'ai eu l'obligation de faire du télétravail, là on n'avait pas encore de bureau dans la pièce de vie. Parce qu'en gros, c'est un duplex donc, on a vraiment le salon et les chambres. Et donc, au début, je faisais vraiment dans ma chambre et à partir de maintenant, si je retourne en télétravail, je peux le faire dans la pièce de vie. Et je pense que je ferai ça.

Et tu as fait des dépenses, du coup, pour acheter du matériel plus adapté ou ... ?

- Ça c'est intéressant parce que notre boîte nous a offert un budget de home-working, donc

vraiment pour le télétravail, où on pouvait s'acheter donc, par exemple, une chaise de bureau ou un écran, je veux dire un micro, un casque.

- Okay, via leurs services du coup ?

- Ouais donc c'était vraiment un budget donné, enfin payé par la boîte qui nous permettait donc de de s'équiper pour le télétravail.

- C'est ça. Et donc ça, ça visait tout ce qui est matériel, mais par exemple pas forcément genre la connexion internet.

- Ce à quoi on avait droit, c'était donc, tout ce qui était mobilier donc genre, chaise, bureau, table. Et aussi tout ce qui était donc, comme j'ai dit, écran, avoir un deuxième écran ou bien imprimante, scanner. En gros, tout ce qui pouvait vraiment aider au télétravail et favoriser ça. Et donc quand même, oui, favoriser la connexion avec la boîte si on prend en compte les imprimantes, scanners, tout ça.

Okay mais sinon donc, au niveau électricité chauffage, est-ce que t'avais aussi des remboursements de frais ?

- Ça non.

- Et ce n'est pas prévu. Enfin, je veux dire, il n'y a aucun accord là-dessus ou même l'idée que ça pourrait changer, imaginons, si ça devenait...

- Pas à ma connaissance.

Et au niveau de tes frais de déplacement, est-ce qu'il y a des choses qui auraient changé ? Imaginons, justement, comme tu as une prime entre guillemets, enfin, que tu as un budget pour le télétravail, est-ce qu'à l'inverse, ils regardent les jours où tu ne vas pas au travail pour ne pas te payer tes frais de déplacement ou est-ce que c'est d'office payé ?

- Pour tout ce qui est déplacement, on a donc, nous, on a soit une voiture de société qui est fournie par la boîte, soit un budget mobilité. Et dans le budget mobilité, là, il y a quelque chose par rapport au télétravail, c'est que normalement, tu dois être à moins de 10 km pour pouvoir faire passer par exemple ton loyer sur le budget mobilité. Et qu'ici, avec le télétravail, cette règle a été adaptée. Si tu travailles plus de 60% de ton temps depuis chez toi, alors tu peux faire passer donc ton loyer sur le budget mobilité même si tu as plus de 10 km. Et donc à ce moment-là, les gens, pour garder cet avantage-là, continue à faire 3 jours semaines depuis chez eux et viennent les 2 jours qui sont maintenant, bon, gentiment imposés parce que ce n'est pas obligatoire non plus. Bon, on demande vraiment, si possible, de venir les deux jours.

Et toi donc, à ce niveau-là, tu es satisfait ou il y a des choses que tu souhaiterais voir changer ?

- Moi, à ce niveau-là, ben j'ai choisi la voiture plutôt que le budget mobilité. Et du coup, je n'ai pas spécialement intérêt à faire plus de télétravail. Moi, je ne suis pas impacté par ce changement-là. Mais d'autres oui.

Mais donc toi, tu trouves ça bien a priori le ratio 2 jours-3 jours de télétravail ? Ou idéalement, tu reviendrais quand même vraiment tout le temps au travail, en présentiel ?

- De nouveau, je dirais que ça dépend de la situation dans laquelle tu es et moi, personnellement ma situation, maintenant, je préfère faire 4 ou 5 jours de travail au bureau et donc maximum, je dirais, un jour de télétravail. C'est bien quand tu dois vraiment être focus sur une tâche, où t'as

pas envie d'être dérangé, là tu peux dire OK, je fais un jour de télétravail où j'ai pas beaucoup de meetings dans la journée et donc vraiment, je suis focus sur ma tâche, quoi.

Je ne sais pas si tu sais, il y a une politique de bien-être dans ton entreprise, c'est obligatoire, donc ça veut dire que ton employeur doit analyser les risques par rapport à ta fonction -enfin, en particulier- et en discuter avec les autres organismes de prévention et de protection et de prendre des mesures. Est-ce que tu es au courant de cette politique d'entreprise, euh, de bien-être et est-ce que tu sais donc s'il y a eu aussi des modifications par rapport au télétravail, est-ce qu'il y a eu de la communication, soit directement dans le règlement de travail ou ce genre de chose, ou juste même de la communication par mail avec les employés ?

- Niveau communication, on est hyper transparent. Du coup, dès qu'il y a une modification dans un règlement ou quoi que ce soit, toute la boîte, est au courant. Donc, on utilise une application de communication pour la boîte et dedans, il y a des canaux de communication et il y en a un pour toute la boîte où là, chaque fois qu'il y a une modification, par exemple avec le COVID et bah, du coup, les règles de télétravail aussi, tous les employés sont prévenus directement dès qu'il y a des modifications et ils préviennent même « attention, il va y avoir des modifications ». Donc ça, oui, on est vraiment au courant de tous les changements.

Okay et toi tu sais s'il y a des mesures particulières qui ont été prises ? À ce niveau-là, politique de bien-être. Exemple, il y en a qui m'ont dit qu'ils avaient eu droit à un coach ergonomique ou encouragés pour les 20 km de Bruxelles,...

- Bah du coup moi je dirais que c'est le budget télétravail qu'on a eu. Il n'y avait pas ça avant, donc là, oui, ça c'est vraiment un changement. C'est cette année puisqu'il y a eu la crise COVID et que le télétravail a été obligatoire en partie. Le changement qui a été fait, c'est vraiment donc d'autoriser les employés à avoir un budget travail, ergonomie. Ça, c'est le plus gros changement.

Et donc, tu as l'impression que ce qui est mis en place est suffisant ? Si un jour, toi, tu avais un problème et que tu devais aller chercher de l'aide, tu as l'impression que les personnes qui sont disponibles, tout ça, c'est bien ?

- Oui, ça, il y a aucun souci. Mais je veux dire, j'ai la chance d'être dans une boîte où le bien-être des employés est hyper important. Du coup, j'ai vraiment aucun souci à me faire par rapport à ça et je sais qui contacter. Quand on arrive, on a beaucoup de formations et aussi des formations sur le bien-être des employés et donc, on a vraiment toutes les personnes de contact.

Et d'ailleurs à ce niveau-là, peut-être que toi, ça ne t'a pas fort impacté mais le fait devoir, justement, passer partout à beaucoup plus de technologie, peut-être encore plus que ce que tu avais déjà sur place, je ne sais pas si vous avez changé justement d'outils ou si en soi, il y avait déjà tous ces outils de communication pour communiquer entre vous au sein de l'entreprise. Tu dis que vous aviez déjà une appli pour communiquer avec toute la boîte, je ne sais pas si c'est ça qui est resté ou s'il y a eu d'autres choses, genre le visio ou...

- Mon manager m'a expliqué qu'on devait donc de plus en plus s'adapter à faire des meetings en bimodal, dans le sens où il y aurait des gens qui seraient sur place et presque d'office des gens qui seraient en distanciel, donc de chez eux. Mais sinon non, on utilisait déjà pas mal d'applications. Et je pense quand même qu'il y en a une qui a été rajouté, enfin, qu'on utilise aussi depuis qu'il y a justement plus de télétravail, tout ça, c'est l'application donuts, c'est une application qui permet, parmi un groupe, de juste mettre des gens de manière aléatoire ensemble, donc, faire des groupes de 2 où on dit bah voilà donc par exemple, bah Marie et Thibault, vous

avez été mis ensemble par l'application, donc vous pouvez essayer de vous prévoir, voilà, 15 ou 30 minutes sur la semaine pour discuter entre vous. Je pense que ça, ça a vraiment été rajouté depuis qu'il y a eu beaucoup plus de télétravail.

- Et tu sais si ça marche, ça fonctionne bien ?

- Ouais, moi je trouve ça sympa parce que tu parles du coup à des personnes avec qui tu ne passes pas forcément beaucoup de temps. Du coup, ouais, c'est sympa et ça ne te demande pas beaucoup d'investissement, donc c'est une bonne manière de connecter les gens, je trouve.

- Et est-ce que tu as l'impression que ça marche bien dans toutes les catégories d'âge ? Ou plus chez les jeunes.

- Je ne pense pas qu'il y ait de différence. Après on est une entreprise assez jeune. Mais je veux dire, tout le monde joue le jeu. S'il est libre, alors oui, tout le monde essaie de prendre un moment pour discuter avec la personne qui a été choisie aléatoirement, quoi et donc non, il n'y a pas de différence d'âge.

Au niveau du droit à la déconnexion, donc en gros, dans ton entreprise, là, ton employeur doit juste se concerter à nouveau en fait avec les autres organismes, mais il n'est pas du tout obligé de prendre des mesures concrètes. Par contre, ça a été imposé ici dans le secteur public, juste là maintenant, en février et donc, dans le secteur public, si ton employeur te joint en dehors des heures de travail, il peut enfin, voilà, c'est passible de sanction. Mais en même temps, généralement, ils ont des horaires beaucoup plus... Ils savent mieux à l'heure à laquelle il termine, on va dire, et donc la question c'est, est-ce que toi tu penses que ce serait une bonne idée de l'instaurer dans le secteur privé ou tu te dis, bah non, dans le secteur privé, c'est beaucoup plus à l'employé de savoir lui-même gérer son temps. Et alors, la question aussi, c'est : à ce moment-là, est-ce qu'il faudrait juste ne pas être joignable en dehors de tes heures de boulot ou est-ce qu'il faudrait carrément avoir un système qui coupe tout. Enfin, tu sais, il y en a sur leur PC, ils sont obligés de se connecter au serveur de l'entreprise, tu vois pour tous ce qui est données personnelles, etc. et est-ce qu'il faudrait carrément bloquer le serveur, quoi.

- Dans mon cas et dans mon entreprise, on peut potentiellement être connecté tout le temps parce que l'application de communication, on peut l'installer sur son téléphone et si on veut, on peut activer des notifications. Mais on peut aussi, il y a un mode qui permet de dire « je ne veux recevoir aucune notification à partir de telle heure » et donc ça, ça peut être fait pour les mails, pour l'agenda et pour l'application de communication. Donc, si on veut se déconnecter, il n'y a pas de souci. Et si on doit vraiment être joignable, pour je ne sais pas quelle urgence ou quoi, on a accès à tous les numéros de téléphone de chaque employé, y compris les directeurs.

- Donc, les téléphones privés ?

- Ouais. Donc, si vraiment, il y a besoin d'urgence.

Okay et à ce niveau-là donc toi, tu ne te dis pas qu'il y aurait des abus, imaginons, qu'il pourrait y avoir des abus.

- Il pourrait y avoir des abus, parce qu'il y a toujours moyen qu'il y ait des abus, dans le sens où on a des clients qui sont basés aux États-Unis et qui n'ont pas forcément les mêmes horaires puisqu'il y a un décalage, euh.

- Oui, on n'est pas sur le même fuseau.

- C'est ça. Et du coup, potentiellement, il est possible d'avoir un meeting avec un client à neuf heures du soir. Et donc, que ce soit considéré donc en dehors des heures de travail mais puisqu'on est assez flexible, je pense qu'une personne qui aurait donc un meeting à neuf heures du soir se

dit, « bah du coup, le lendemain, je commence plus tard » ou quelque chose comme ça. Donc, c'est assez spécifique, je veux dire, quand même, à notre boîte mais donc, il n'y a pas vraiment « en dehors des heures de travail » parce que c'est fort flexible. Après, évidemment, ils essaient, on a quand même un shift, on va dire de 2-3 heures, parce qu'on a aussi des bureaux aux États-Unis mais là on se dit « okay, on essaie d'être disponible à ce moment-là parce que c'est là où il y a le plus d'interaction entre les collègues aux États-Unis et les collègues en Belgique ». Donc de nouveau, c'est vraiment parce qu'on a un horaire flexible, on peut se dire qu'il n'y a pas vraiment de « en dehors des heures de travail », mais on peut clairement refuser, dire s'il y a le meeting à 21h, je préfère le faire le lendemain à telle heure ou bien plutôt dans la journée. Et il arrive aussi, donc au niveau des heures que des personnes travaillent le week-end, normalement ce n'est pas le cas mais c'est parce que des déploiements doivent se faire le week-end. Et les personnes qui utilisent une demi-journée du week-end pour faire ces déploiements peuvent récupérer une demi-journée de congés à côté. Donc, de nouveau, peut appeler ça un abus dans le sens où la personne doit travailler le week-end mais elle récupère en réalité son demi-jour de congé ailleurs.

- Mais donc, en fait finalement, ça serait quand même compliqué, entre guillemets, d'instaurer un droit rien que parce que là, dans ton entreprise par exemple, c'est enfin, ou alors ça serait vraiment dépendant de chaque personne, quoi, au cas par cas.

- Je ne sais pas s'il y a vraiment besoin d'un droit de déconnexion parce que j'ai l'impression qu'implicitement, on l'a déjà dans le sens où je te disais, si tu dis de telle heure, à telle heure, je suis au médecin et ben, les gens vont dire okay, pas de souci et donc on sait que tu n'es pas joignable pendant cette heure-là. Et puisque les agendas sont publics, tout le monde peut être au courant. Et donc le droit de déconnexion, j'ai l'impression qu'implicitement, on l'a déjà.

Et alors, juste au niveau donc, de l'ergonomie, normalement il y a des gens qui peuvent venir dans ton entreprise vérifier que ton employeur a bien fait tout ce qu'il fallait donc au niveau du bureau, etc. À ce niveau-là, toi, est-ce que ça te dérangerait, enfin est-ce que tu trouves que c'est une bonne chose que ça reste d'application, même quand c'est chez toi étant donné qu'avec le télétravail, ce serait à domicile.

- Et donc, que quelqu'un vienne chez moi ?

- Que quelqu'un vienne chez toi pour vérifier.

- Ça, ça me dérangerait. Ça c'est trop personnel. Ouais, je n'ai pas envie d'avoir quelqu'un qui vient chez moi. Parce que je sens que je suis déjà bien logis, enfin, au niveau du télétravail aussi. Mais après, ça peut être bien si quelqu'un n'a pas un bon espace, enfin je veux dire ça, ça peut peut-être protéger des gens, qui n'auraient pas un bon espace chez eux pour travailler quoi. Et donc à ce moment-là, alors l'employeur doit faire quelque chose, mais moi, je ne suis pas dans ce cas-là.

Voilà, moi j'ai plus de questions. Donc à part si tu penses à autre chose.

- Pas spécialement comme ça.

Alors, si. Enfin, ça peut être un truc random mais il y a des gens qui télétravaillent la journée et s'il y a un after work, ils vont quand même faire le déplacement juste pour aller boire le verre.

- Okay, vraiment pour le contact social.

- Ouais ouais mais donc je veux dire ça arrive que gens viennent du coup ce jour-là, ils viennent donc toute la journée, mais il y en a, ce qu'ils font, c'est qu'ils travaillent quand même de chez eux et après, ils viennent pour l'événement. Petit fun fact.

N.B. : c'est postérieurement à son interview que le télétravailleur n°14 a mentionné le fait que certains de ses collègues travaillaient dans la même pièce que leurs enfants.

Interview n°15

Juste, quelques données sur toi, donc ton âge, est-ce que tu peux me donner ton âge ou ta tranche d'âge ?

- 48 ans.

Ta fonction ?

- Je suis account manager, enfin, je fais plusieurs choses mais on va dire ce titre-là. Donc, dans l'informatique.

Et ça fait combien de temps que tu travailles là ?

- Depuis 2018.

Et c'est une entreprise de quelle taille ?

- Moyenne.

Et donc, tu as télétravaillé, est-ce que ça, c'est nouveau depuis la pandémie ou tu télétravillais déjà avant ?

- Non, moi je ne télétravillais pas, en fait, avant la pandémie, le télétravail commençait à s'implanter dans l'entreprise mais sous forme de projet pilote. Ce n'était pas institutionnalisé. Et donc, du coup, quand il y a eu le premier lockdown, toutes les personnes qui avaient une fonction télétravaillable ont été mises en télétravail mais moi, comme je n'avais pas participé au projet pilote, je n'avais pas signé de convention. Moi j'ai signé ma convention la semaine passée, enfin, il y a deux semaines.

- Mais donc, avant ça, il n'y a pas eu d'avenant à ton contrat ni rien d'autre ? Au moment où ça a été imposé.

- Non parce que, regarde, pendant deux ans, j'ai télétravaillé et je n'ai rien signé.

Et donc toi, tu as été mise en télétravail avec les directives gouvernementales ?

- Oui.

- Et vous suiviez plus ou moins ou toi tu pouvais quand même encore te rendre au télétravail ?

- Oui, c'est ça, chaque fois qu'on imposait le télétravail, on était mis en télétravail et à chaque fois que... qu'on disait par exemple que c'était un jour semaine, le comité de direction qui nous expliquait (...) et dire quand mais toujours en suivant le gouvernement. Je ne pense pas qu'il y a des fonctions chez nous qui sont télétravaillables donc chez nous, il y avait des gens... enfin, forcément, tous les ouvriers, ils n'ont pas des fonctions télétravaillables et je pense que, pour des raisons pratiques, il y en a aussi qui n'étaient pas en full télétravail. Et c'était aussi en fonction de la fonction, évidemment.

Et donc, dans ton cas : tu télétravillais tous les jours ?

- Oui, tout le temps.

J'ai regardé un peu les avantages ou inconvénients à télétravailler parce qu'il y a eu pas mal d'études qui ont été faites pendant la pandémie, est-ce qu'à ce niveau-là, déjà le fait de devoir passer en télétravail d'un jour à l'autre, ça te stressait a priori ?

- Pas spécialement mais moi, je n'aime pas le télétravail. Donc, moi, passer d'un mode où j'allais au boulot tous les jours à un mode en full télétravail, surtout avec le lockdown, j'étais la seule à travailler, les enfants n'allaient pas à l'école, ils étaient à la maison, du coup, je n'avais pas non plus un environnement de télétravail.

Okay. Ici, ce que je vais faire, c'est voir un peu avec toi les avantages et inconvénients, justement, qui sont relevés dans les articles que j'ai lus, voir, voilà, si tu es un peu d'accord ou pas. Evidemment, un des avantages principaux qui est mentionné, c'est le fait que tu gagnes du temps dans tes trajets. Cela dit, voilà, il y a quand même des gens qui disent que finalement, ça ne compense pas forcément les points négatifs ou que justement, tu n'as pas cette coupure, enfin ça, ça dépend de nouveau, si tu prenais le train ou... je ne sais pas.

- Oui, moi je prenais le train et c'est vrai que le trajet en train me permettait de couper avec ma journée au boulot. Ici, quand j'arrêtais, je n'avais pas de répit, j'étais directement occupée pour tout ce qui était à la maison, tu vois. Que d'habitude, sur mon trajet de retour, je lisais, ou je faisais une petite sieste, fin, tu vois ? (...) qui me permettait de déconnecter du boulot. Et alors, je trouve qu'un des effets pervers du télétravail, c'est qu'au boulot, quand tu pars, tu pars, on ne t'appelle plus, quoi. Quand tu es chez toi, ben, je ne vais pas dire qu'on t'appelle jusqu'à n'importe quelle heure mais limite, tu dois être joignable tout le temps alors que par moment... (...) des limites et ce n'est pas toujours facile (...) plus en télétravail qu'au boulot. Et à un moment, j'ai dû mettre des limites.

Et est-ce que tu as compensé le temps que tu gagnais en trajet en travail ?

- Ça dépend des jours. Parce que j'essayais – enfin, je notais toujours mes heures pour m'obliger à ne pas trop dépasser – mais par contre, c'est vrai que je dormais plus tard. Je commençais à la même heure à la maison, sauf que je n'avais pas le trajet. Ça faisait une heure en plus, et moins de stress le matin parce que tu ne dois pas courir pour avoir le train. Et au début, les enfants n'avaient pas école, donc je ne devais pas les lever non plus puisque moi, je commençais à travailler et eux, ils étaient ici. Mais après c'est vrai, que quand ils allaient à l'école, c'est clair que le télétravail – c'est vraiment le seul aspect positif, c'est qu'alors mes enfants, [...], pour aller à l'école, qui est encore en primaire, il a pour ainsi dire jamais été à la garderie pendant deux ans, le matin. Alors qu'avant, tous les matins, il allait à la garderie à 8h. Donc même pour eux, c'est quand même un bénéfice.

Et au niveau de ta charge de travail, est-ce que ça a été modifié ? C'est la même chose, c'est ton employeur qui décide ou c'est plus toi qui as décidé ?

- J'ai l'impression que ça n'a pas vraiment été changé. Mais il y a eu un pervers négatif du télétravail, c'était une réunionite aigue avec des réunions en Teams, des journées complètes en réunion. Puisqu'on ne se voyait pas au bureau, ils nous mettaient des réunions, mais à un moment, ça devient trop et c'est très fatigant, en fait. (...)

- Je ne te comprends pas bien, en fait.

- Teams, c'est l'outil que nous, on utilise pour les visio, pour les vidéos-conférences et donc, du coup, on avait beaucoup de réunions et parfois, le jeudi, par exemple, j'avais réunion du matin au

soir et moi, je trouvais ça personnellement très fatigant (...) et à côté de ça, le fait de ne pas être au bureau, on a perdu beaucoup du contact humain, je veux dire, avec tes collègues. Moi je le vois bien, depuis que je suis retournée travailler, c'est plaisir de revoir des gens (...) des collègues avec lesquels je ne travaille pas forcément. Au bureau, je les vois, je discute avec eux mais là, j'étais à la maison et je ne les voyais pas (...).

*** (Changement de moyen d'appel)

Donc oui, pour reprendre ta dernière question comme ça je réexplique si tu n'as pas tout bien compris : le fait d'être en télétravail, il y a eu un peu la réunionite aigue de tout le monde, de toutes les réunions tout le temps pour pouvoir discuter de certains sujets et alors c'était de trop, il y avait trop de réunions tout le temps sur une journée complète et alors, il n'y avait plus de respect des horaires, tu vois. Par exemple, on voyait que mon agenda était rempli, bah alors on me mettait une réunion à midi, et puis on me mettait une réunion à 17h, puis à six heures du soir et pour finir, tu fais des journées à rallonge, tu n'as pas le temps de faire de pause. Et moi en plus, comme je travaille dans ma cuisine à un moment, bah mes enfants, il fallait qu'ils se nourrissent aussi quoi, dans la cuisine. Quand même, je trouve, on t'appelle pour une réunion vraiment tout le temps et c'est fatigant, je trouvais ça très fatigant.

Donc là, à ce niveau-là, tu avais beaucoup plus d'interruptions finalement en fait que quand t'étais au boulot, directement ?

- Oui, enfin au boulot, j'ai beaucoup plus d'interruptions, je pense, au bureau-même, parce que, tu vois, quelqu'un passe dans le bureau et vient dire bonjour, on papote 2-3 minutes, donc tu quittes ton travail, tu dois te remettre dedans. Mais cet aspect-là a aussi des aspects positifs qu'on ne retrouve pas dans le télétravail, dans le sens que tout ce qui est informel a aussi beaucoup d'importance, je trouve et doit avoir sa place au travail et ça, moi je vois bien, après 2 ans de télétravail, les relations humaines entre les collègues, enfin, c'est vraiment, on doit tout recréer. Et puis nous, on a engagé des personnes pendant le confinement, il y a des personnes que je n'avais jamais vues. Donc il faut... enfin, pour recréer des liens, je vais dire, entre collègues, c'est quand même bien de venir sur place mais comme en ce moment on a recommencé, on revient travailler deux ou trois jours semaines, ben fatalement, on ne vient pas forcément tous les mêmes jours. Moi, il y a des collègues que je n'ai plus vu depuis un an.

Et avec tes enfants, ça, ça allait ? Ou c'était aussi peut-être plus difficile justement d'être dans la même pièce, dans la maison même si tu dois travailler.

- J'avais choisi la cuisine parce que chez moi, c'est la seule pièce qu'on savait fermer complètement. Donc ça, ils ne m'embêtaient pas, je vais dire, et moi je ne les embêtais pas non plus. S'ils voulaient faire autre chose parce que bon mais moi, j'ai eu de la chance, c'est qu'ils soient déjà plus grands. Puisqu'au premier confinement, [prénom d'un de ses enfants] était en [année] primaire et [prénom d'un de ses enfants], il était en [année] secondaire, donc je n'avais pas non plus des enfants en bas-âge et donc, je leur avais expliqué et eux, ils respectaient. Ils rentraient dans la cuisine quand ils entendaient que je n'étais pas en visio, ils passaient discrètement, enfin franchement vis-à-vis de ça, moi, j'ai vraiment eu beaucoup de chance.

D'accord et donc, tu étais dans la cuisine mais est-ce que tu as investi pour avoir du matériel plus adapté pour travailler ?

- Oui, en fait, moi j'ai investi parce qu'à un moment, j'ai commencé à avoir vraiment mal au dos, mal à la nuque. Parce qu'en fait, au bureau, j'ai mon PC portable mais j'ai 2 écrans, un clavier, une souris, voilà. Tandis qu'ici, j'ai travaillé sur mon PC portable, sur ma chaise de cuisine et donc, j'ai acheté un coussin ergonomique pour le dos, que je mets sur ma chaise et qui franchement, m'a beaucoup aidée et j'ai acheté un support spécial aussi pour mon PC portable.

- Pour tout ça, ton employeur n'intervenait pas du tout ?

- Non. Donc en fait, on reçoit, on a reçu, pendant le confinement, une intervention de 2 euros et demi par semaine.

- Ah, c'était par semaine ?

- On pouvait recevoir au maximum, je pense que c'était 2 euros et demi par semaine. Donc c'était 10€ par mois. La convention de télétravail que j'ai reçue, c'est maximum, c'est deux fois par semaine, et c'est maximum 20€ par mois. Je ne me rappelle plus trop bien donc c'est possible que j'aie reçu 20€ par mois mais je ne suis pas sûre.

Et tu ne pouvais non plus emprunter du matériel du travail ?

- (...). Enfin, je sais que les télétravailleurs ont reçu un pc portable, c'est à peu près tout. Moi, par exemple, j'ai racheté une souris moi-même, j'ai racheté un clavier, voilà, mais c'est pour mon confort personnel, enfin, je veux dire.

Et au niveau de la connexion Internet, est-ce que tu as dû effectuer des changements du fait que voilà, tu utilisais beaucoup plus ? Et à ce niveau-là, est-ce que l'employeur a aussi... c'était compris dans les frais... ?

- (...) connexion internet. Par contre, quand j'étais en wifi, j'avais parfois quand même des problèmes de connexion, tout ce qui était visioconférence, donc on a mis un système avec un câble mais je sais que pour Internet, ils n'intervenaient pas. Je ne pense pas, parce que la majorité des gens, enfin, je veux dire, tout le monde a internet chez soi. Donc, je ne sais pas s'il y a eu des cas particuliers ou pas. Je sais qu'il y avait une secrétaire qui, étonnamment, n'avait pas Internet chez elle, donc je ne sais pas s'ils sont intervenus ou s'ils lui ont demandé de mettre Internet chez elle, ça, je ne sais pas.

Okay. Et tu as une voiture de société ou autre ?

- Non.

Et donc, est ce que l'intervention donc par mois, enfin par semaine, est-ce que c'était déjà dans ton contrat ou ça a été un accord qui est intervenu après ?

- Du coup, je n'ai rien signé pour le télétravail mais je pense qu'ils ont dû faire ça un peu dans l'urgence aussi, avec le télétravail forcé. Parce qu'au départ, comme avant le confinement, c'était seulement un projet pilote, il n'y avait pas encore de convention non plus, enfin, il y avait eu des pré-conventions, on va dire, un peu avec les droits, les devoirs de chacun mais d'un point de vue juridique, ce n'était pas vraiment annexé au contrat.

- Et ça, du coup, dans ta convention actuelle, par contre, c'est intégré ?

- Ici, j'ai signé une convention, ils appellent ça « convention de télétravail structurel » avec différents principes, tu vois, principe du télétravail, autorisation du télétravailleur, durée de fréquence, indemnité, équipement. Et le support technique, si on a un problème et aussi, parce que dans la convention, ils font référence à des annexes du règlement de travail. Enfin, ce n'est quand même pas très fourni, notre convention, je trouve.

Et tu sais si... est-ce que le fait de télétravailler, ça a un impact, imaginons donc, ils ne te remboursent pas les frais de déplacement parce qu'il y a une intervention ou ça, ça n'a rien changé ?

- Ça ne change rien parce qu'en fait, chez nous, [employeur] intervient, tout ce qui est abonnement de train. Il y a une convention et donc, moi, je crois que je paie... quand je prends un abonnement, [employeur] intervient à plus de 70 pourcents dans mon abonnement. Et donc, je ne dois même pas rembourser, je veux dire, quand je prends mon abonnement, c'est directement déduit. Mais ça, télétravail ou pas, voilà, ça ne change pas, on a toujours droit à une intervention et en plus, chaque année, on reçoit un montant forfaitaire, je pense que c'est aux alentours des 400€ pour les frais de transport donc, quelque part, ça ne rembourse peut-être pas toute l'intervention qui n'est pas prise en charge par [employeur] mais 400€ en plus, ça couvre quand même largement, je vais dire, tous les transports. Après, évidemment, ceux qui viennent en voiture, n'ont que ces 400€ là et ceux qui prennent les transports en commun, fatalement, ont plus d'intervention et le fait de télétravailler n'a pas changé cela.

Toi, personnellement, qu'est ce qui te semblerait bien, enfin est-ce qu'il y a des choses que tu aurais aimé voir changer, est-ce que tu aurais souhaité que ton employeur prenne en charge ce matériel, soit qu'il l'achète pour toi, soit que ce soit toi qui... qu'il te rembourse, ou qu'ils interviennent aussi éventuellement dans les frais de chauffage, électricité ? Sachant que voilà, avec le covid, ça a été imposé longtemps.

- Quand j'ai vu notre décompte annuel d'électricité, comme on chauffe à l'électrique, on se demandait comment ça se faisait qu'on avait consommé autant, mais en fait, c'est vrai qu'avec le télétravail, on chauffait la journée alors qu'avant comme on n'était pas là, on chauffait plus tard. Donc, je sais qu'il y a eu beaucoup de demandes, en tout cas dans mes collègues, pour avoir des chaises de bureau, etc. Parce que c'est vrai que quand tu veux quelque chose de correct, ça coûte quand même assez cher. Moi, d'un autre côté, je me dis, voilà, on ne peut pas tout avoir. J'ai des collègues qui veulent télétravailler mais qui ne veulent pas sortir un sou de leur poche, même pour leur propre bien-être. Je sais qu'il y a beaucoup de sociétés qui interviennent dans beaucoup de choses. Chez nous, ce n'est pas le cas, mais moi ça me... Enfin voilà, moi, j'ai investi dans des choses qui n'étaient pas trop onéreuses, non plus. Maintenant, oui, ils auraient peut-être pu donner un budget et chacun fait ce qu'il veut, à la limite avec son budget, il l'utilise, il ne l'utilise pas... ou alors permettre d'acheter du matériel de bureau via nos centrales d'achat, tu vois, à des prix peut-être plus intéressants. Mais moi, ça ne m'a pas choquée qu'ils n'interviennent pas.

Et alors, donc tu me disais que ça allait pour garder tes pauses, etc. Au niveau du rythme de travail, en fait, est-ce que toi tu as réussi à conserver un bon rythme de travail ?

- Justement, mon problème du télétravail, c'est que j'avais dû mal à déconnecter et à faire des pauses. Que parfois, c'étaient mes enfants qui devaient me rappeler à l'ordre et qui me disaient maman, ça fait 4 heures que tu es assise sur ta chaise, même pas bu un verre d'eau, même pas bu un café, ni rien. C'est vrai, en fait, du fait de ne pas être dérangé par des allées venues comme on a au travail, j'étais beaucoup plus concentrée, mais du coup, parfois, au détriment de mon bien-être à moi, dans le sens que je ne m'octroyais pas forcément des pauses, qu'après un ou deux mois, je devais me forcer, parfois juste à m'arrêter cinq minutes pour faire autre chose, mais comme tu es dans l'environnement de maison, c'est compliqué, moi, je trouve.

Et tu disais que tu avais pas mal de contacts, donc de réunions, etc. mais est-ce qu'au niveau du contrôle, tu avais l'impression d'être plus contrôlée ou pas forcément ?

- Si. Parce que moi, bon, j'ai un chef qui me fait confiance, donc on définissait régulièrement, j'avais une réunion toute la semaine avec lui sur ce qu'il fallait faire, les tâches à accomplir, enfin, je veux dire, voilà, moi, je n'ai pas non plus (pas de travail) à faire. Il n'a pas spécialement contrôlé, parce que lui, il voit que les résultats, peu importe, du moment que c'était fait, c'était fait, peu importe à la limite quand je le fais.

Et vous ne pointiez pas, hein, tu m'as dit que c'est toi qui notais tes heures pour justement voir un peu où tu te situais ?

- Quand on est au travail, on pointe et donc, ce qu'on preste en moins est déduit, je veux dire, de nos heures, et ce qu'on preste en plus, est ajouté. Or ici avec le télétravail, quand on télétravaille, y a rien en moins, y a rien en plus. Donc, celui qui fait moins, ce n'est pas enlevé mais celui qui fait plus, c'est pas comptabilisé non plus. Et donc, au début, quand on a commencé le télétravail, dans mon service, on n'avait pas de chef, donc l'intérimaire qui était là avait demandé pour qu'on note nos heures donc, moi j'ai commencé à le faire et je dois dire, je le fais maintenant systématiquement et c'est là que je me rends compte qu'en télétravail, on fait beaucoup plus d'heures et qu'en fait, elles ne sont jamais comptabilisées. Tu vois, c'est un peu le... voilà, ça c'est un des désavantages. Mais bon, comme il n'y a pas les trajets, c'est un peu... l'un dans l'autre. C'est juste qu'il faut être vigilant et ne pas tomber dans l'extrême de ne jamais s'arrêter de travailler. Parce qu'en fait, tu vois au bureau, parfois je m'arrête, je ne termine pas quelque chose parce que je sais que dois prendre mon train. Donc, je remballer toutes mes affaires, je vais prendre mon train mais ici, comme je suis à la maison, ben je termine ce que j'ai à faire et parfois beaucoup plus tard, tu vois ? Et parfois, même les jours où je ne travaillais pas, je devais me connecter pour des réunions. Ça, je trouvais ça un peu lourd aussi parce qu'il n'y a pas vraiment de respect des jours de congé, tu vois. Il y a certaines fois, je l'ai fait, de mon plein gré, je vais dire, en ayant choisi de le faire mais d'autres fois, ça m'était imposé et ça je trouvais ça un peu... voilà. On n'avait pas cette problématique avant, quand il n'y avait pas de télétravail.

Et à ce niveau-là, est ce que toi tu avais des craintes par rapport au fait justement qu'on puisse t'appeler alors que tu n'étais pas là, ou justement que le fait de refuser, imaginons parce qu'on allait te l'imposer et sous prétexte que tu étais en télétravail, est-ce que ça te stressait, la perception qu'on allait avoir...

- Non (...), c'est des discussions qu'on a eues au niveau des équipes de management puisqu'on s'est rendu compte que c'était problématique pour beaucoup de personnes. Je veux dire, en plus, chez nous, on a des horaires variables, donc il y a des gens qui commencent à 7h30 du matin, du coup, ces personnes-là, elles finissent plus tôt aussi, c'est normal. Alors que celui qui commence à 9h30, bah forcément, il est joignable plus tard, fin c'est, tu vois ? Mais à un moment, moi, j'ai mis des limites, j'ai dit, moi je suis en congé, j'ai commencé à bloquer les plages de midi dans mon agenda pour qu'on ne me mette rien, pouvoir prendre une pause. Et comme j'avais tendance à souvent travailler plus tard le soir, bah, je faisais des plus longues pauses à midi, tu vois, pour compenser. Et là, l'avantage c'est que quand on est à la maison, la pause est différente d'au bureau, au bureau, je ne vais pas forcément prendre 1h, 1h30 de pause qu'à la maison, c'est différent parce qu'on peut faire autre chose.

Et les périodes où tu devais être joignable, c'est toi qui décides ou c'était prévu que de telle heure, à telle heure, par exemple, tu devais être joignable si quelqu'un t'appelait ?

- Ici, nous, on a un horaire variable, donc je veux dire. On doit commencer entre 7h30 et 9h et normalement, notre temps de travail journalier, c'est 7h18. On a une demi-heure de pause obligatoire à midi et le soir, on peut terminer la journée entre, je pense que c'est entre 16h et 18h.

Donc oui, on va dire que de 9h30 à 16h, là je devais être joignable. Mais je veux dire, comme on avait Teams pour se connecter, si on m'appelait et que je n'étais pas là, que j'étais en pause, je rappelais après. Donc, je veux dire ça, ce n'est pas quelque chose qui m'a plus stressée que ça, puisque voilà, la plupart du temps, j'étais devant mon PC, donc... et puis bon, parfois, même mon responsable, parfois j'essayais de l'appeler, il n'était pas joignable, il n'était pas joignable et il me rappelait après donc, je veux dire, ce n'est pas quelque chose qui était source de stress pour moi.

Et au niveau de ta conciliation vie professionnelle-vie privée, tu dirais que le positif a primé par le fait justement que tu me disais, c'est plus facile avec les enfants etc, ou au contraire, tu vois ça comme quelque chose de plutôt négatif parce que voilà, ton temps travail a augmenté.

- C'est plus l'aspect négatif qui pour moi, surpasse, c'est ne pas avoir cette déconnexion, que ma maison devienne mon lieu de travail, ça moi, ça ne me convient pas, en fait. Parce que je n'ai pas de pièces séparées, tu vois, où, je pourrais dire, je ferme la porte, et puis, c'est tout. Parce que le seul avantage, on va dire, de travailler dans la cuisine, c'est que moi quand j'avais fini ma journée, j'éteignais le pc, je le fermais, je le remettais dans mon sac, tu vois, comme si je fermais une porte, mais le fait de terminer ma journée et de directement devoir être dans ma deuxième journée mais là, côté familial, c'était difficile et du coup, à un moment, quand je terminais ma journée, surtout au premier confinement, quand tout le monde était à la maison, parfois, j'allais me balader. Le tour du quartier, pendant une demi-heure mais pour dire de changer d'air parce qu'en fait, la sédentarité, moi, ce n'est pas que je bouge beaucoup quand je vais au boulot, mais je vais quand même à pied à la gare, la gare, quand j'arrive à Bruxelles, je vais à pied mon boulot, je fais une balade à midi en général, et puis je reviens. Tandis qu'ici, avec le télétravail, on déjeune et on s'assied sur sa chaise, on ne bouge pas. On ne fait plus rien. Et ça, je trouve que ce n'était quand même pas facile.

Je comprends. Et au niveau de tout ce qui est maîtrise de nouvelles technologies, tu utilisais déjà tout avant ou tu as dû apprendre à utiliser Teams etc. ?

- En fait, au début on a eu Zoom, et puis après, on a eu Teams. Parce qu'en fait, au départ, chez nous, il n'y avait rien qui existait pour faire de la vidéoconférence. On n'avait rien. Donc, en une semaine, il a fallu... enfin, moi je travaille du côté informatique, donc il a fallu trouver une solution rapide à mettre en place. Et donc, on a pris Zoom parce qu'il ne fallait pour ainsi dire, rien installer, fin c'était très pratique de faire un contrat mais après quand on était en cours de migration de Office 2010 vers Office 365 et dans Office 365, Teams était intégré, comme les licences étaient intégrées, on ne devait rien acheter et donc, quand on a migré, on est passé de Zoom à Teams, mais voilà. Je veux dire, Zoom, je n'avais jamais utilisé mais c'est très très intuitif, puis quand on est passé à Teams, bah pareil, quoi, c'est sensiblement le même fonctionnement.

Et est-ce qu'il y a eu genre des formations ou des guides d'explications ?

- On a fait des manuels pour expliquer aux gens comment utiliser Zoom, comment se connecter au bureau, aussi parce que donc, pour se connecter au bureau, on doit démarrer une application sur notre ordinateur, pour avoir une connexion sécurisée en VPN. Donc là, on a écrit tous des manuels justement pour aider les gens à se connecter et on a un helpdesk qui était disponible à chaque fois aussi pour répondre aux questions mais, comme c'est assez intuitif, les gens se sont vite adaptés quand même. Mais des formations en tant que tel, il n'y a pas eu puisque tout le monde devait rester à la maison donc euh..

- Même pas à distance, quoi. Enfin oui, tu vas me dire, mais peut-être sur un autre canal.

Et donc toi, tu travailles plutôt en équipe ou seule ?

- Pour le boulot en lui-même, pas spécialement. Enfin, sur certains points, oui mais pas la majorité de mon travail.

Bon, il y a aussi toujours la question de l'atténuation du sentiment d'appartenance qui est évoquée. Après, je sais que c'est souvent pour les jeunes travailleurs que c'est mis en avant donc je ne sais pas si toi, en ce qui te concerne, tu as eu aussi l'impression que ça a diminué le sentiment d'appartenance de télétravailler.

- Disons que, peut-être que pour moi, c'était différent parce que je suis quand même là depuis 2008 et donc, je connaissais quand même beaucoup de monde, que ce soit dans les collègues ou même dans les autres directions. Mais c'est vrai qu'on a engagé un tout jeune, enfin, qui sortait de l'école. Et alors, je me dis, commencer en télétravail quand tu ne connais personne, ça doit quand même être très difficile. Le fils de mon cousin, lui, il a commencé à travailler en télétravail et après x mois, il a démissionné. Enfin, il n'y avait aucun contact, il n'était pas intégré, enfin... je me mets à leur place, ce n'est déjà pas facile quand tu démarres un nouveau boulot, parce qu'il faut faire connaissance avec l'entreprise, les collègues et tout, mais tout en télétravail comme ça, que ce soit des jeunes, des très jeunes ou des nouveaux mais je pense que ça reste quand même compliqué en effet de se sentir intégré ou appartenant à l'entreprise.

Et donc toi, tu ne souhaiterais pas du tout continuer ou quand même dans une certaine mesure ?

- Mais ici, je travaille mi-temps et du coup, ils ont décrété que le mi-temps ne pouvait plus télétravailler. Et puis ici, depuis un mois ou deux, donc depuis qu'il y a eu les directives du gouvernement, on pouvait recommencer un jour sur place, et puis 2 jours et donc, maintenant, ils ont adapté les règles et on peut... On doit d'office venir minimum 2 jours sur place et c'est maximum 2 jours de télétravail par semaine. Et moi et les mi-temps ne peuvent pas télétravailler, ils doivent toujours rester sur place donc moi, a priori, je ne peux plus télétravailler. Et que j'ai trouvé un peu... Enfin moi, je n'aime pas du tout le télétravail, donc ça ne me dérange pas mais je trouve que c'est très brutal de passer d'un mode hyper permissif, je dirais, où on avait donné la flexibilité totale à tous les travailleurs de télétravailler à 100%, et puis d'avoir un revirement aussi radical parce que, par exemple, il y a un mois, ici, j'ai été malade et du coup, comme j'avais eu de la fièvre et que je toussais un peu, le mardi, j'ai télétravaillé au lieu d'aller à Bruxelles, pour éviter de contaminer mes collègues, mais normalement, je ne pouvais pas télétravailler, mais c'est ce que je dis à mon chef, « moi okay, si tu me dis que je peux pas télétravailler, alors je dois rendre un certificat et tout le boulot que j'ai à faire, je ne sais pas le faire alors que je peux très bien le faire en télétravail, tu vois ? ». C'est quand même gagnant-gagnant. Mon chef, lui, ça lui était égal parce qu'évidemment, être comme ça, il trouve ça un peu aberrant aussi, ce sont des décisions des ressources humaines, mais bon. Et voilà, ça, je trouve que parfois, c'est un peu, ce n'est plus très cohérent, je trouve, parce que moi je serais plus à faire du télétravail de manière très occasionnelle, style, il y a grève de train, enfin tu vois. Je n'ai pas besoin de faire du télétravail, à un moment mon chef a proposé que je fasse un jour de télétravail toutes les deux semaines. Donc, parce que moi, je travaille une semaine deux jours et une semaine trois jours et donc, il me disait la semaine où tu travailles trois jours, à la limite, un vendredi sur 2, tu télétravailles, quoi. Ça ne me pose pas de problème. Maintenant, ici, je ne sais pas comment ça va se passer.

Au niveau de la politique de bien-être dans ton entreprise donc, je ne sais pas si tu sais, mais donc, ton employeur est obligé de se concerter avec les autres organismes de prévention et de protection et il est obligé de prendre des mesures de prévention. Est-ce que tu estimes être au courant de cette politique de bien-être et est-ce que tu sais s'il y a eu des mesures spécifiques par rapport au

télétravail qui ont été prises, de la communication ou quoi qui a été faite à ce propos ?

- À ma connaissance... enfin oui, je pense qu'il y a des choses qui ont été faites. C'est plutôt ça. Je sais qu'il y a quelque chose au niveau du bien-être qui se fait ou qui s'est fait. Ils ont fait une enquête bien-être, ça, je le sais mais de là à dire qu'il y a les actions concrètes qui ont été mises en place... Personnellement, je ne les vois pas.

Okay, donc, tu te dirais que ce n'est pas suffisant ce qui est mis en place, enfin, si toi tu avais un problème et que tu devais aller chercher de l'aide ?

- Je sais qu'il y a une assistante sociale chez nous, que l'on peut contacter en cas de problème. C'est la seule chose que je sais et je sais qu'on peut faire appel à... je pense que c'est [SEPPT], c'est possible ? (oui) Je pense qu'on peut faire appel à [SEPPT] si on a des problèmes mais je ne sais pas par quel biais, ...

- Mais toi, en tant que travailleuse, ça te semble bien ou tu aimerais que, enfin, idéalement, ta société fasse plus pour toi ?

- Oui, je pense. Enfin, un exemple concret mais qui n'a rien à voir avec le télétravail, on a un service clientèle chez nous où il y a beaucoup de problèmes pour l'instant. Franchement, si d'ici 2 mois, ça ne s'améliore pas, enfin les gens vont tomber comme des mouches les uns après les autres, il y a quand même un gros pourcentage d'absentéisme dans ce service-là. C'est vraiment énorme et alors on leur a conseillé de... on leur a dit qu'il pouvait contacter [SEPPT] à charge de [l'employeur]. Mais je sais qu'une dame que je connais, elle les a contactés, mais je crois qu'ils n'étaient même pas au courant. Ce n'est pas ça, ils ont été pris en charge mais je veux dire, voilà, problèmes de communication à ce niveau-là.

Donc, a priori, si tu devais répondre à la question : est-ce que tu penses que ton entreprise fait attention à la santé de ses employés ?

- Je pense que oui mais je pense qu'ils ne communiquent pas assez sur ce qui est mis en place.

Okay. Alors, au niveau du bien-être, justement, il y a aussi donc la déconnexion, donc le droit à la déconnexion, ça n'existe pas encore tout à fait pour les salariés en Belgique, donc là, ton employeur est obligé de regarder justement quels sont les risques, etc. mais il n'est pas obligé de prendre des mesures de prévention. Et ici, pour le secteur public, on vient de décider par contre que là c'est un vrai droit, donc, on ne peut pas te joindre en dehors de tes heures de travail.

- J'ai entendu parler du droit à la déconnexion dans les infos etc. mais je ne suis pas sûre que ce soit appliqué.

- Mais donc, il n'y a pas de mesures qui ont été prises pour permettre la déconnexion en soirée ou en dehors des heures ?

- Non, je ne pense pas. Mais a priori, on est quand même une société où les gens, on n'est pas forcément contacté en dehors des heures, sauf si on est dans un service de garde ou autre mais je veux dire, a priori, je pense que c'est quand même relativement bien respecté. Parce que si on envoie un mail en dehors des heures, enfin je veux dire, si moi-même je ne vais pas consulter mes mails, je ne le verrais pas. Je vais rarement quand même avoir un coup de téléphone en dehors des heures de travail, sauf si vraiment, il y a une urgence. Vraiment une grosse grosse urgence, mais je ne pense pas que... enfin, moi, on ne m'a jamais vraiment contacté à des heures indues ou durant les week-ends.

Okay et toi, qu'est-ce que tu en penses ? Est-ce que tu penses que ce serait une bonne qu'on l'instaure ou tu trouves que c'est plutôt au travailleur de savoir lui-même, justement, gérer son temps, pas regarder ses mails, ne pas décrocher,... ?

- Je trouve que c'est compliqué, parce que, d'un côté, s'il y a des abus, c'est bien de l'instaurer mais d'un autre côté, moi, j'ai des collègues qui travaillent le soir, parfois. Parce qu'en journée, ils ne savent pas (...), tu vois des managers qui doivent terminer des choses. Or si tu bloques tous les accès le soir, c'est compliqué s'ils doivent terminer quelque chose en urgence, tu vois ? Enfin, oui, c'est vrai qu'il y en a certains... je ne pense pas qu'il y ait des dérives à ce niveau-là, vraiment, chez nous et l'imposer, je ne suis pas forcément sûre que ce soit une bonne idée.

Et tu sais s'il y a des mesures qui ont été prises pour lutter contre d'autres inconvénients que la déconnexion ?

- Non, je ne sais pas. Tu as des exemples de mesures ?

- Pas forcément, mais y en a qui ont mis en place des coachs ou des tests que tu pourrais faire en ligne, imaginons, pour voir si tu étais bien placé chez toi de manière ergonomique, tu vois. Ou il y en a qui ont autorisé, encouragé à faire des balades ou du sport pendant l'heure de midi,...

- Non ça chez nous, il n'y a pas beaucoup de proactivité par rapport à ça.

Okay. Et alors, juste une dernière question, donc, justement, au niveau de l'ergonomie, il y a des inspecteurs sociaux qui peuvent venir à ton lieu de travail pour vérifier que les travailleurs sont bien positionnés, etc. Le fait que ça soit chez toi que ça doive se faire, est-ce que tu penses que ça reste quand même une bonne chose, que ça devrait être maintenu même si c'est à ton domicile ? Ou tu trouves ça plutôt intrusif et pas nécessaire ?

- Moi, je trouve ça intrusif. Mais par contre, c'est vrai que ça peut être intéressant de voir... parce que des fois, je me dis, je pense que je ne me tiens par toujours bien. Mais au bureau aussi, je veux dire, si on pouvait me donner l'information au bureau, ce serait peut-être suffisant.

Ça va. Moi, j'ai posé toutes mes questions donc, à part s'il y a encore quelque chose à laquelle tu penses.

- Non.

(Confidentiel)

C'est vrai que j'ai un gsm du boulot, moi aussi, je ne t'ai pas dit. J'ai un gsm professionnel. Donc, évidemment, peut-être que pour moi, c'est plus simple, on peut me joindre aussi sur le téléphone professionnel et moi, j'ai des collègues qui n'ont pas de téléphone professionnel et qui n'avaient pas forcément envie de donner leur téléphone privé, ce que je comprends aussi. A un moment, on nous avait demandé de dévier notre ligne du bureau sur notre téléphone professionnel ou privé mais bon, c'est problématique aussi parce que quand t'es en congé, tu n'as pas forcément envie qu'on te dérange quoi et que sur ton téléphone privé, tu ne sais pas le couper non plus.

Tantôt en discutant, j'avais pensé à un truc. Oui, parce que normalement, en plus chez nous, le télétravail, ça doit être des jours fixes, maintenant.

- Ah oui, okay, enfin généralement, les entreprises qui l'ont mis en place, maintenant, quand c'est structurel, disent oui, que ça doit être toujours les mêmes jours et toujours un certain nombre de jours. Et les employés doivent se mettre d'accord pour essayer de travailler les mêmes jours, évidemment, quand ils sont en équipe.

- Ça doit être, mais ça peut être changé parce que c'est toujours le bien-être, enfin pas le bien-être

mais par exemple, typiquement, pour une réunion, le jour de télétravail saute. Ce n'est pas parce qu'on définit le jour de télétravail qu'on doit s'octroyer le droit de dire ah non, je ne viens pas parce que je suis en télétravail, donc je ne serai pas là à la réunion. Donc ça, ça ne marche plus, c'est toujours en fonction de comment ça se passe au bureau. Voilà, moi, ça m'est même déjà arrivé de changer des jours pas de télétravail, mais comme je ne travaille pas tous les jours, parfois, il y a des jours où je ne travaille pas, où il y a vraiment des réunions importantes et où c'est bien que je sois là, je préviens les ressources humaines pour dire que je vais travailler un jour où je ne dois pas aller et inversement, pour des raisons de travail, quoi.

Je réfléchis. Oui, alors notre télétravail, il doit obligatoirement être fait à domicile. Je ne pourrais pas dire que je vais travailler, que je pars une semaine à la mer et que je vais travailler là. Ca doit être mon domicile légal.

En soi, rien ne change, sauf qu'on ne peut rien transférer sur clé USB. Mais le problème, c'est que je ne sais pas, on n'a pas le droit d'imprimer sur l'imprimante de la maison et quand on ne télétravaille pas tout le temps, c'est pas grave, dans le sens que je peux imprimer au bureau si j'ai des documents vraiment importants à avoir. Quand on est en télétravail, comme mon écran d'ordinateur est fort petit, certains documents, j'avais vraiment besoin de les imprimer pour les lire correctement et ouais, à la limite, écrire, faire des annotations et donc moi, voilà, j'aimerais quand même pouvoir les imprimer à partir d'un pc privé. D'un point de vue de sécurité, c'est plus professionnel mais bon.

Je pense avoir fait le tour, si jamais j'ai des choses qui me reviennent, je t'enverrai.

Interview n°16

9. Age, sexe, fonction, depuis combien de temps dans l'entreprise (+taille entreprise)

I : 27 ans, équipe opération de [...], septembre 2019, petite boîte jeune

10. Depuis quand est-ce que tu télétravailles ? (depuis crise ou non)

Déjà possible de télétravailler avant dans l'entreprise ? Tu le faisais ? A quelle fréquence ?

+ tout le monde télétravaille dans l'entreprise ? (quand fonction le permet) ?

I : 6 mois avant le covid : pas possible de télétravailler sauf raisons personnelles exceptionnelles
1 ou 2 semaines avant les directives gouvernementales, se sont rendus compte qu'ils pouvaient déjà collaborer à ralentir la progression du virus

Pendant un temps, remote first, même le jour où ils pouvaient revenir au bureau, libre à chacun de travailler de n'importe où, tant que pas d'impact sur ton travail

Pas 100% efficace d'être tout le temps en remote, se rendent compte. Donc maintenant, plutôt système hybride, encouragés à venir 1 ou 2 jours/semaine

Le télétravail contribue au bien-être, exemple : est parti en vacances en France l'été dernier 3 semaines dont 1 semaine de télétravail sur place : bien pour déconnecter

11. Avantages ou inconvénients à télétravailler ?

- Stress par rapport à ce nouveau mode de travail ? I : De manière immédiate, stress n'est peut-être pas le bon mot mais gros changement donc incertitude, il a fallu vite mettre en place des mécanismes comme signaler à tes collègues quand t'es en pause midi, quand est-ce que t'es en call ou va répondre rapidement

Situation compliquée à gérer au début = interactions en personne devenues en virtuel

Slack devenu un futoir, tu pouvais passer ta journée à répondre à des messages slack

Après, se sont mis d'accord pour mettre des statuts (concentré, pause midi) et calendrier perso relié

Selon vous, la mise en place du télétravail au sein de l'entreprise s'est faite

- o De manière informelle, mais efficacement
- o Dans l'urgence, sans suffisamment de préparation

o De manière formelle (des moyens ont été mis en place afin de faciliter la mise en place du télétravail et le bon fonctionnement de celui-ci pour tout un chacun)

I : de manière informelle

	Avantages	Inconvénients
Trajets	- stress et – épuisement I : Gain de temps Nivelles-Bruxelles environ 1h de trajet gagné par jour mais 30 minutes de train où il travaille. Avant habitait à Bxl, 15 minutes en vélo ça c'était bien pour déconnecter Ont institutionnalisé l'apéro comme moment de déconnexion	Plus de contacts avec des gens dans les transports Temps de détente compensé ?
Temps de travail Comment est déterminée et planifiée la charge de travail (prescrit par la hiérarchie, travail autonome, autodiscipliné) ?	+ flexible + autonomie Sentiment de contrôle de son temps de travail ➔ + motivation et satisfaction personnelle I : En personne, poste plutôt cadré, centré sur les résultats, pas de pointage Mais déjà avant, il trouvait ça important d'organiser son travail comme il l'entend Le télétravail a facilité ça Fait attention parce qu'avant, était	Intensification et densification du (temps de) travail < sentiment d'invisibilité : ne pas répondre quand on nous appelle : stress ou pas ? Compensation du travail non-efficace, dépendant ou non (panne, coupure courant) de la volonté ; pas de pauses ? I : A déménagé pendant le covid donc il n'a pas connu le train avant le covid mais oui, il se lève aussi tôt pour travailler. Il prend le train en pleine journée de travail

	consultant et le travail g�rait sa vie	
Conciliation vie pro-vie privée	Temps mieux organisés, + disponible pour activités familiales I : ouiii tu ne dois pas te justifier, dire au bureau « j'ai un truc de prévu » Plus productif parce que complètement déconnecté le soir, quand il était en vacances	Estompement de la frontière vie privée-vie professionnelle Arrive de dépasser pour résorber son retard ou s'avancer ? Sur le week-end ? I : oui
Interruption et contrôle	- Interrompu par collaborateurs → + concentré et productif	Interruptions : 1) multiplier les contacts professionnels pour prouver que t'es là → hyperconnexion ? 2) tes enfants sont là, quand bien même ils ne t'interrompent pas Comparer avec AVANT
	Moins de contrôle au niveau du temps de travail, + flexible (on l'a dit) Surveillance moindre qui permet de chiller ⇔	Imposition d'évaluation régulière ? Orienté moyens ou résultats ? Pointage en télétravail ?
Relations interpersonnelles	Quelle est la fréquence, quelles sont les modalités des contacts avec les collègues, avec la hiérarchie ?	Absence de lien social, plus de pauses cafés, pré-réunion Même si choses mises en place, diminution de la qualité des échanges, collaborations moins fructueuses // Manque de communication et d'information Si tu travaillais en équipe, plus compliqué d'échanger → peut avoir impact négatif n+1, clients : sentiment d'incompétence et d'exclusion si incapable de traiter correctement une requête

		I : En équipe, son rôle = 2^{ème} ligne de défense client, quand ils étaient tous dans la même pièce, cela encourageait l'équipe à l'interrompre constamment, parfois impossible de se plonger et de se concentrer. Le Covid a aidé puisque maintenant, ils ont une conversation chat avec le client si quelqu'un a une question, mention en commentaire et lui parcourt ses mentions une fois en fin de matinée et une fois en fin d'après-midi. Permet de prendre le temps de rédiger un peu le problème, pas juste des « qu'est-ce que t'en penses », a aidé à travailler plus efficacement Collègues directs, avec qui interagit : les gens se connaissent moins, alors que c'est important, aussi de manière personnelle Tu ne vas pas croiser ton collègue à la machine à café Skype avec des collègues qu'il ne connaît pas Aggravation des comportements d'attaque (cyber, manque de soutien des autres) atténuation du sentiment d'appartenance I : oui de manière indirecte mais pour parer à ça, sont revenus à + hybride et after works, ça fonctionne bien Mais avec le remote first, il y a des gens recrutés à 100% en télétravail et donc, même pas proche de la Belgique, (mais meilleurs candidats) – une limite du télétravail à 100% parce que tu ne peux pas faire une activité avec eux quand t'as déjà fait toute la journée en call, c'est pas pareil
Matos/NTIC l'intéressé dispose-t-il d'un espace consacré au travail à domicile (bureau privatif ou	Avoir du matos performant à la maison et s'en servir pour le privé	Equipement inadapté/non-fourni, pb de connexion
	I : Oui appart 2 chambres, (avant même pièce, tt le tps interrompu professionnellement	Besoin de maîtrise NTIC stress + surcharge de travail + difficile d'obtenir assistance IT Crainte de ne pas pouvoir s'adapter

partagé par la famille, nécessité d'installer et de ranger ou installation fixe du poste de travail) ?	en call ou personnel : on va manger quoi ce soir ? Matos : lui avait tout, y a des collègues qui ont pris un second écran au bureau	Stress par rapport à la protection des données personnelles ? On gagne du temps si programme d'office installé chez tout le monde mais on ne demande pas ton avis I : Déjà en place à 100%, c'est pour ça que c'était facile de se mettre en télétravail du jour au lendemain. Tous leurs outils sont webbés, n'importe quel ordinateur peut avoir accès à ses programmes. Problème informatique ou autres collègues compliqués
TMS ? l'aménagement des postes de travail, la bonne utilisation des écrans de visualisation, ou encore le support technique et informatique		

12. Tu souhaiterais continuer ? I : oui, full time a montré ses limites, c'est bien de réunir tout le monde quand il faut, hybride, c'est bien mais tu peux partir plusieurs semaines de congé

13. Au courant de la politique de bien-être dans l'entreprise ? (Obligation d'information)

I : non

- Mesures spécifiques prises en télétravail, déjà présentes ou instaurées suite à la crise ? Suffisant ? Communication ? I : non, pas de manière formelle en tout cas
- Procédures mises en place/personnes disponibles suffisantes ? I : initiatives de bien-être pas liées au TT mais y a des trucs en place comme yoga, plateforme well-being
- Ont essayé de remplacer les after work avec des apéros par visio et sur base volontaire, chacun pouvait organiser 1x par mois une activité virtuelle (exemple : qui est-ce ?) mais a vite perdu son Momentum.

- Channel Slack où ils invitaient à partager une photo le lundi d'un truc cool du week-end pour remplacer la pause café mais pareil, tombé en désuétude après quelques semaines

14. Est-ce que des mesures sont prises pour permettre la déconnexion en soirée ? Pour lutter contre les inconvénients en général

POUR OU CONTRE un véritable droit ? I : interdire de travailler au-delà d'une certaine heure, super théorique comme question, en France, leurs concurrents : pas possible d'envoyer des meeting requests en dehors des heures mais d'office, travaillaient qd même toute la nuit.

Irréaliste.

Tu ne peux pas exiger de ton employé de travailler tard ou le WE mais lui a désactivé les notifications de Slack. Si veut le faire le week-end, libre à lui, ne ressent pas de pression de le faire.

Pas ok si ton boss envoie un message à 21h et attend une réponse avant le lendemain.

Mais plutôt une culture d'entreprise que la loi.

Meilleur équilibre, travaillent + efficacement et plus longtemps dans l'entreprise

Il faut « savoir-gérer » son temps

Avez-vous déjà fait des demandes particulières à la société dans le but d'une meilleure conciliation vie privée – vie professionnelle ? /

Pensez-vous que votre entreprise fait attention à la santé de ses employés ? I : oui mais ne va pas forcément rendre ton travail meilleur

15. Contrôle des mesures? I : Pas de problème, ne l'a pas eu en présentiel mais pense que c'est une bonne chose

- Contacts (visio) à ce sujet / employeur s'en est inquiété ?
- Ok qu'on vienne chez toi ?

16. Et au niveau du remboursement frais etc des choses qui ont changé ? Des choses que vous souhaiteriez voir changer ?

- Accords ?
- Plutôt matériel fourni par l'employeur ou le tien remboursé ?
- Voiture de société - voiture de fonction
- Forfaitaire ? Indexé ? (au vu de l'augmentation du cout...) Cout réel mais compliqué si t'habites avec d'autres gens

I : Remote first, contrats de travail dans plusieurs pays avec des législations différentes. Eux ont des frais de représentation, 200€/mois // avec autres pays

Frais de déplacement, pas de chgt

Package bien optimisé comme a frais de représentation au maximum légal, il faudrait les diminuer pour avoir intervention internet

Interview n°17

Est-ce que je peux avoir votre âge ?

- Ouais donc, moi j'ai 31 ans.

Et alors, c'est quoi votre métier, votre fonction ?

- Je suis consultant en ressources humaines. Voilà, donc c'est principalement du recrutement, de la sélection et puis d'autres services comme de l'évaluation et de la stratégie RH.

Et ça fait combien de temps que vous êtes dans votre entreprise ?

- Ça fait 3 ans.

Et c'est une multinationale ?

- Non, c'est une petite entreprise donc on est actuellement 12.

Et donc, vous faites du télétravail depuis combien de temps, depuis que ça a été imposé, ou c'était déjà avant ?

- Avant, pas trop, donc on est passé de rien à tout, pendant le confinement.

- Et là, vous avez suivi les directives gouvernementales ? Ou c'était... enfin, à raison de combien d'heures par semaine ?

- Pendant le confinement dur, c'était tous les jours, donc là, on a vraiment suivi à la lettre ce qui était préconisé. Quand a pu retourner un petit peu, on a fait en fonction de ce qui était autorisé, donc ça a changé mais il y avait à un moment, un jour semaine, puis on a fait un petit peu plus à un moment. Et aujourd'hui, je pense que c'est laissé libre, donc plus ou moins la moitié, donc moi, je vais 3 jours au travail et 2 jours télétravail.

Et donc à ce niveau-là, est ce que ça a généré du stress, le fait de devoir passer justement d'un jour à l'autre, d'un mode de travail à l'autre ?

- Pas vraiment, je dirais que le stress n'était pas là, le stress, c'était plutôt dans la situation COVID, on se disait « c'est quoi ce truc ? » mais travailler de la maison... oui, ce qui a changé, ce qui était embêtant, c'est qu'on n'avait pas forcément prévu les infrastructures pour, fin dans la maison, on n'a pas spécialement des bureaux, des choses comme ça pour travailler de manière confortable, en fait. Ici, ça va, on a pris des habitudes par rapport à ça, mais au début, c'était plutôt... ce petit confort-là de s'installer chez soi et puis que ça soit prolongé parce passer de présentiel 100% à télétravail 100%, ben, il y a la dimension sociale qui chute et ça devient un peu particulier mais bon, à partir du moment où c'est un petit peu mixé, moi je trouve ça assez confortable, en fait.

Okay, maintenant vous avez donc une pièce consacrée à ça ? Enfin, est-ce qu'à un moment, chez vous, vous êtes dit, il faut consacrer une pièce à ça ?

- Ici, il n'y a toujours pas une pièce bureau. Après, on a peut-être plus un peu de matériel qui permet d'installer bien le PC, d'avoir le matériel qu'on peut avoir sur un bureau, donc un clavier externe, une souris, un truc pour le rehausser, voilà enfin ce genre de trucs qui facilitent un petit peu, qui fait, je vais dire un petit peu moins camping, en fait.

C'est vous qui avez investi ou ça a été fourni par votre employeur ?

- Moi personnellement, je n'ai rien investi, j'ai été reprendre des trucs au bureau à un moment. Ouais, ça vient plutôt du bureau, je n'ai pas investi dans du matériel.

Est-ce que la mise en place du télétravail s'est faite de manière informelle ou il y a eu des avenants aux contrats ?

- Chez nous, il n'y a pas eu d'avenant au contrat, donc on va dire que c'était plutôt informel.

- Et ce même maintenant ? Que ça deviendrait moitié moitié, il n'y a pas non plus de changement ?

- Non, mais c'est vrai que, je ne me suis pas posé la question mais peut-être que ça vaudrait la peine de regarder le contrat de travail, je ne sais pas ce qu'il y a là-dedans.

Donc moi, j'ai lu pas mal de choses sur les avantages et les inconvénients du télétravail et donc, c'est un peu pour voir si vous êtes d'accord ou pas. Évidemment, c'est les temps de trajet, généralement, qui sont le plus invoqués comme gros avantage du télétravail, est-ce que vous, vous êtes d'accord avec ça ? Ou en fonction de votre moyen de transport, vous vous disiez non, justement, ça me permettait de déconnecter, peut-être, éventuellement ou de partir à l'heure, ce qui n'est pas forcément le cas quand on est en télétravail ?

- Moi je dirais oui et en même temps, c'est vrai que j'ai observé qu'en télétravail, on travaillait plus. Parce qu'effectivement, quand on prend la voiture pour partir et puis pour revenir, à un moment, il y a une coupure et on se dit ah, il est l'heure de rentrer, on y va. Que quand on est à la maison, oh encore 10 minutes et finalement les 10 minutes se transforment en une demi-heure, une heure parce qu'il y a des trucs qui viennent au fur et à mesure. On a tendance à travailler peut-être un petit peu plus, mais si on garde les horaires, ben c'est beaucoup plus confortable, forcément, on n'a plus le transport et on est plus vite chez soi, on a plus le temps de faire des trucs personnels, en fait.

Et à ce niveau-là, vous, vous avez eu l'impression de compenser le fait que vous ne fassiez pas de trajet ? En travaillant plus, justement ou non, c'était justement mieux au niveau de l'équilibre vie privée-vie professionnelle ?

- C'est moins bien, à ce niveau-là. Avant, le télétravail, c'était extrêmement rare que je prenne mon PC, le soir. Ici, ça c'est beaucoup plus fréquent.

Et au niveau de votre organisation de la journée, est-ce que là aussi, ça a eu un impact ? Est-ce que ça a eu impact au niveau des tâches que vous effectuiez chez vous, donc je ne sais pas si c'est exactement la même chose que quand vous travailliez sur place ou si, voilà, ça a été planifié différemment par vos supérieurs hiérarchiques. Et est-ce que vous, vous estimez que vous avez su garder un bon rythme de travail, vous l'imposer à vous-même, en fait, sachant que, voilà, là, c'est différent, il n'y a pas tout le monde autour de vous qui va prendre sa pause de midi, etc.

- Non, ça, ça va. Nous en plus, on est assez autonome. Je n'ai pas spécialement quelqu'un qui gère mon planning personnel, c'est plutôt moi qui gère tout ça et ça n'a pas été un problème.

Et vous travaillez plutôt seul alors ou en équipe quand même ?

- Euh, seul ou en équipe, bah, il y a toujours des contacts. Oui, quelle que soit l'intervention que

je fais, en général, j'ai un collègue qui travaille avec moi sur le client là, donc, il faut le tenir au courant. Maintenant, est-ce qu'on travaille à deux, non. Il y a des moments où on se téléphone, on se Skype, on discute des trucs, mais dans les tâches, je les exécute plutôt seul.

Au niveau de tout ce qui est contrôle de votre employeur, est-ce que là, il y a eu des choses qui changé, donc est-ce qu'il y avait du pointage, par exemple, avant et est-ce qu'il y en a eu, maintenant, en télétravail ?

- Il n'y avait pas de pointage avant, il y en pas pendant, ni après.

Okay et donc là, il n'y a pas eu non plus de changement, imaginons au niveau des réunions ou de ce genre de choses.

- Des réunions d'équipe, oui parce que quand il a fallu faire des réunions d'équipe, en virtuel, c'était beaucoup plus compliqué, en fait la modalité virtuelle, ça fonctionne bien en petit groupe, mais en grande assemblée, c'est compliqué et ouais, on perd beaucoup plus vite le fil. Ça s'est fait parce qu'il fallait bien le faire et ça a fonctionné comme ça a pu, quoi.

Et vous n'aviez pas de stress par rapport au fait qu'on puisse vous appeler, justement, en télétravail, que... qu'en télétravail, on considère plus souvent plus vite que vous êtes censé être chez vous de toute façon et donc, on ne peut pas être occupé à faire autre chose.

- Au début, oui. Maintenant, pas forcément et je considère que j'organise mon travail pour remplir mes tâches et voilà, si à un moment, je prends une pause décalée pour une raison x ou y, mais que je fais mes heures, oui, ça ne me stresse pas, non.

Okay, ça va. Au niveau de des interruptions, vous avez l'impression d'être plus productif en travail ou en télétravail ?

- Ça dépend un peu des tâches. Il y a des choses qui se font peut-être plus facilement quand on a les collègues à côté, qu'on sait un peu échanger plus spontanément et naturellement. Et d'autres tâches où on a besoin de se concentrer et le fait d'être isolé, c'est pas mal parce qu'on peut se plonger vraiment dans les tâches ou des choses qui nécessitent de réfléchir ou de... Ouais, on a une liste de choses à faire, mais on sait exactement ce qu'il faut faire et y a juste à exécuter, ben là, on n'est pas interrompu donc ouais, ça facilite. Même si à un moment, je trouve qu'il y a eu une complication parce qu'il y avait beaucoup de... les discussions qu'on ne savait pas avoir au bureau, du coup, elles étaient par téléphone ou en Skype, donc on était quand même beaucoup interrompu et on passait beaucoup de temps à discuter par écran interposé. Le fait de devoir travailler à distance et de devoir avoir beaucoup de contacts avec des collègues, je ne trouve pas ça optimal. Parce que les réunions, quand on appelle quelqu'un ou quand on fait un Skype, ça dure beaucoup plus longtemps que si on a quelqu'un à côté de soi dans le bureau. (...) de poser une question qui prend 30 secondes et d'avoir une réponse en direct parce qu'on doit envoyer un message via un « chat » entreprise ou un SMS, voire un Teams, soit passer par un appel, et alors ça déborde vite. Je dirais que le télétravail, c'est bien quand on a des tâches où on peut travailler en autonomie, seul et on doit se concentrer, on doit réfléchir. Et le bureau, c'est bien quand il y a besoin d'échanges et quand il y a besoin d'échanger des idées, travailler ensemble sur une thématique.

Et au niveau d'interruptions de votre entourage personnel ? Ça, il n'y a pas eu de soucis à ce niveau-là ?

- De mon entourage personnel ?

- Oui, le fait de travailler à la maison, on peut-aussi être plus facilement dérangé.

- Ah oui, ça peut-être un petit peu, effectivement, si on n'a pas tout à fait le même rythme. Et ce qui peut être embêtant, c'est que si on est tous les deux en télétravail et qu'on n'a pas les infrastructures pour dans sa maison, ben quand les deux auront des réunions en même temps, on s'entend, etc. Donc, au début, c'était un peu gênant parce qu'on n'avait pas le matériel, genre casque et tout qui permettait de bien isoler. Et puis, il fallait trouver un peu le rythme et les où est-ce qu'on se met, comment ça marche ? Mais oui, ça peut être un peu plus gênant parce qu'on est à moitié chez soi quand même.

Donc ça fait 3 ans que vous travaillez là-bas, est-ce que vous avez l'impression que le télétravail a joué sur le sentiment d'appartenance à l'entreprise ? Ou comme vous y étiez déjà avant que le télétravail ne se mette en place, ça n'a pas vraiment eu d'impact à ce niveau-là.

- Je trouve que non, mais après, quand c'est fort prolongé, qu'on va peu au travail, ce qui a été le cas pendant le confinement obligatoire, un petit peu mais de manière négative parce que, bah, on est chez soi, on ne voit pas trop ses collègues, mais derrière un écran et encore, il y en a certains avec qui on travaille moins et donc, on n'a pas vraiment beaucoup de nouvelles, ou alors il faut téléphoner juste pour prendre des nouvelles. Du coup, oui ça a pu avoir un effet négatif sur le sentiment d'appartenance. Maintenant, moins parce qu'il y a des retours au bureau, puis on a appris à travailler comme ça, finalement, ça se met bien.

Okay et par rapport au remboursement des frais, il y a des choses qui ont été mises en place ?

- Rien du tout.

Okay, donc il n'y avait pas d'accords et vous n'avez pas de voiture de société ?

- Ah ça oui. Ça c'était déjà le cas avant.

- Oui, mais à ce niveau-là, justement, est-ce que vous savez s'il va y avoir des changements maintenant que le télétravail va être implémenté de façon plus régulière ?

- Normalement non, ce n'est pas dans les projets en tout cas.

Et vous, il y a des choses que vous auriez souhaité voir changer ou vous trouvez que c'était bien comme c'était ?

- Je ne sais pas si on aurait pu faire vraiment autrement, en fait, vu les circonstances. Dès que les indicateurs COVID étaient bons et qu'on a pu lâcher un peu du lest sur le télétravail, on l'a fait. Ce qui est positif quand même, c'est que maintenant, ça, c'est vraiment ancré, que ça reste une option, parce qu'il y a quand même, en termes d'équilibre de vie privée-vie professionnelle, quelque chose de positif quand on peut faire un peu de télétravail. Quand on ne fait pas que ça, je trouve que c'est positif, d'une certaine manière. Et ici, qu'on a plus ou moins tous des horaires mixés entre télétravail et travail dans le bureau, je trouve qu'il y a un équilibre qui est bien, où quand même, on a des jours chez soi qui sont, je dirais un peu plus cool dans le sens où il y a moins de trajet, on est chez soi, si on doit faire des courses ou si on a une activité, c'est beaucoup plus simple et en même temps, au bureau, bah voilà, on a toujours cet espace de travail plus traditionnel qui est très bien aussi.

Oui, okay. Mais au niveau des frais, imaginons de chauffage, électricité, etc., est-ce que vous estimez qu'il devrait y avoir une compensation quand vous travaillez de chez vous ?

- Ça serait cool quand même, parce que c'est vrai que de base, le chauffage était réglé pour que ça ne chauffe pas en journée, donc on a dû le faire, en plus, maintenant, avec l'augmentation de l'énergie, ça peut se ressentir. Enfin voilà, je ne sais pas. C'est vrai que ça serait pas mal, il y a plein d'entreprises qui font ça et ça pourrait être ouais, ça peut être du win-win aussi. Mais voilà, ça ne me tracasse pas plus que ça, on va dire.

Normalement, il y a obligatoirement une politique de bien être dans l'entreprise, donc c'est-à-dire que l'employeur doit prendre des mesures, analyser les risques par rapport à votre fonction et voilà, prendre des mesures de prévention par rapport à ça. Est-ce que vous êtes au courant de la politique de bien-être qui était déjà en place ? Et est-ce qu'il y a de la communication par rapport au télétravail, des mesures différentes qui ont été prises ?

- Euh, c'est assez flou, à mon avis, ce n'est pas très formalisé, tout ça.

- Okay donc a priori, il n'y a pas eu même de communication, bêtement, pour dire, prenez des pauses, enfin, par rapport au bien-être, je veux dire, prendre des pauses, bien se positionner chez soi.

- Non, pas vraiment. Non, à ce niveau-là, non.

Okay et si vous aviez un problème, un jour, vous avez quand même l'impression que les procédures qui sont mises en place, enfin, les personnes auxquelles vous pourriez vous adresser sont suffisantes ou vous ne savez pas du tout ?

- Ouais, je pense. Après, ça reste une petite entreprise, donc c'est encore dans le modèle où le boss, qui est le fondateur va faire beaucoup de choses et c'est plutôt vers lui que ça se trouve ce genre de choses-là, pour l'instant. Et ça peut assez bien se passer, parce qu'il est assez bienveillant.

L'inspection sociale peut normalement venir, enfin, peut demander à votre employeur de venir sur le site pour vérifier que vous êtes bien placé, justement, point de vue normes ergonomiques, est-ce que vous ça vous... Vous pensez que c'est une bonne chose de conserver ça alors qu'en télétravail, ça devrait se faire, à ce moment-là, à domicile ?

- Je ne pense pas que ça me dérangerait qu'ils viennent. Mais bon. Le problème dans tout ça, c'est que s'ils disent que ce n'est pas bien, bah, qui fait des aménagements ? Parce que c'est vrai que je n'ai pas un bureau, ni une chaise de bureau, je suis sur la table de la salle à manger, là. Mais oui, je n'ai pas spécialement la place dans la maison pour installer un bureau ou il faudrait aménager, enfin, si c'est pour me dire que je dois construire une nouvelle pièce pour faire un bureau, voilà, ça ne m'arrange pas mais ... Sur le principe, non, si c'est pour le bien-être, si c'est pour dire ah bah, okay, peut-être qu'il faut acheter du matériel, ceci, ça, oui.

Okay. Au niveau de la déconnexion, dans le secteur public [lapsus], l'employeur doit aussi procéder à une analyse des risques mais en fait, il n'est pas obligé du tout de prendre des mesures par rapport à ça et ici, on a décidé que pour les fonctionnaires, par contre, l'employeur n'a pas le droit en fait de contacter ses travailleurs en dehors, donc, des heures qui sont prévues dans le contrat de travail. Est-ce que vous pensez que ce serait une bonne chose de l'instaurer aussi dans le secteur privé ou vous pensez que dans le secteur privé, il y a beaucoup plus de facteurs en fonction des secteurs et donc, que ce serait mieux que l'employé puisse gérer lui-même son temps ?

- Bah, j'aurais tendance à dire, « pourquoi il y aurait une différence ? ». Après oui, pendant les heures de travail, parce que je peux tout à fait comprendre qu'il y a des fonctions où ça nécessite peut-être d'être (...) de certaines choses ou de travailler à des horaires un peu plus particuliers mais alors encore une fois, si on travaille de nuit, on pourra appeler l'employé alors. Ou pour cas force majeure ou des thématiques vraiment importantes qui nécessitent de... personnellement, là où je travaille, c'est extrêmement rare si mon patron m'appelle à une heure avancée, donc ça n'a jamais été un problème mais, je pourrais imaginer qu'il y ait des gens qui ne regardent pas trop à ça et c'est vrai que, ça ne va pas, je dirais plutôt qu'on a droit à la déconnexion.

Et à ce moment-là, est-ce qu'il faudrait empêcher de joindre les travailleurs en dehors de ces heures-là ou carrément les empêcher de travailler ? Donc, imaginons, voilà avoir chacun un programme sur son PC, et donc voilà, on ne peut pas se connecter en dehors des heures, quoi.

- Ça, c'est peut-être fort radical. Dans un monde parfait, oui. Maintenant, le monde parfait n'existe pas, il y a toujours des imprévus, il y a toujours des circonstances qui font que. Du coup, moi je laisserais quand même la flexibilité aux gens, quelqu'un qui veut travailler beaucoup ponctuellement, bah okay, y a pas de souci. Si ça devient récurrent, je pense quand même que le management devrait à un moment mettre le holà et dire « écoute, tu as un contrat de x heures, j'observe que, non, ça ne va pas ». Pour moi, ça fait partie du rôle d'un manager bienveillant. Maintenant, laisser de la flexibilité, je sais que ça peut être bien, enfin, imaginons que je suis en télétravail et j'ai une urgence personnelle ou pour, je ne sais pas, l'entretien de la voiture, j'ai un rendez-vous et j'ai été, ça a pris du retard, je reviens, je rattrape mes heures, donc je travaille un peu plus tard mais en fait, j'ai fait mon horaire, c'est juste qu'il y a eu une pause pendant la journée, quoi. Donc, j'aime bien quand même cette flexibilité, pas ce cadre trop rigide. Et même, dans la philosophie, oui, je pense qu'à un moment, on a un contrat de travail, on est là pour gagner notre vie et contribuer à l'entreprise, il y a un nombre d'heures qui est noté sur le contrat, bon, c'est rare quand on fait exactement ça, en général, on fait toujours un petit peu plus mais faut rester raisonnable, quoi.

Et de manière générale, vous diriez que votre entreprise, elle fait attention à la santé de ses employés ?

- De manière générale, oui.

Okay, ça va. Et donc pour vous, l'idéal c'est de continuer moitié-moitié comme c'est maintenant ?

- Oui, je trouve que ça apporte quelque chose d'intéressant, il y a un certain confort dans le télétravail mais je comprends que c'est fort limitant et que ça entraîne des complications dans la collaboration avec ses collègues, donc continuer à aller au travail, moi je trouve quand même que c'est important. Et puis même, ça me permet d'avoir des gens en vrai et de ne pas être derrière un écran tout le temps, c'est quand même chouette. Mais le fait d'être en télétravail, encore une fois, on sait être plus flexible, peut-être adapter nos horaires pour faire un truc précis, aller faire les courses, etc. Enfin, c'est quelque chose qui a ses avantages, je trouve, oui, c'est confortable.

