



« Améliorer l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle : opportunités et  
risques liés à la numérisation »

## **Étude de terrain**

*Avec le soutien de l'Union européenne*

*VS/2017/0370*

## Sommaire

<b>1. Introduction</b>	<b>3</b>
<b>2. Méthodologie de la recherche</b>	<b>4</b>
2.1 Périmètre de la recherche	4
2.2 Définitions des principaux concepts	5
2.3 Équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle, et numérisation	6
<b>3. Résultats</b>	<b>8</b>
3.1 Impact mitigé	11
3.2 Impact positif	12
3.3 Impact négatif	15
3.4 Dimension du genre	18
3.5 Défis	19
<b>4. Facteurs de réussite</b>	<b>22</b>
4.1 Confiance mutuelle	22
4.2 Implication des organisations syndicales et conventions collectives	24
4.3 Formation	27
4.4 Expérimentation	29
4.5 Préparation au numérique	30
4.6 Politiques et cadre juridique	31
4.7 Communication	32
4.8 Retours et évaluation	34
4.9 Changement culturel	35
4.10 Compétences et aptitudes des supérieurs hiérarchiques	35
4.11 Protection de la vie privée et des données des travailleurs	37
<b>5. Conclusions et recommandations</b>	<b>40</b>
<b>Bibliographie</b>	<b>44</b>
<b>Annexes</b>	<b>49</b>

## 1. Introduction

L'étude a été dirigée par Zoltan Vadkerti, chercheur missionné, sous la supervision du comité sectoriel européen de dialogue social pour les administrations des gouvernements centraux (SDC CGA<sup>1</sup>). Elle s'inscrit dans un projet financé par l'Union européenne « Améliorer l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle : opportunités et risques liés à la numérisation » développé dans le cadre du SDC CGA, menée par le Département italien de l'administration publique, au nom des employeurs EUPAE. Cette étude vise à fournir autant d'informations possibles sur les incidences de la numérisation (le télétravail, le travail intelligent et d'autres nouvelles manières de travailler) sur l'amélioration de l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle ainsi que la manière dont ces incidences sont abordées par les partenaires sociaux. En outre, les résultats de l'étude seront utilisés pour alimenter les lignes directrices, déclinées en « À FAIRE » et « À NE PAS FAIRE » et destinées aux managers et aux représentants des organisations syndicales au niveau national. Le projet comprend également l'organisation de trois événements majeurs : deux réunions des groupes de réflexion (le premier séminaire organisé à Paris le 14 mars 2019, le second à Madrid le 29 mai 2019), et une conférence à Rome le 27 septembre 2019.

---

<sup>1</sup> Le comité sectoriel européen de dialogue social pour les administrations des gouvernements centraux (SDC CGA) est présent dans les 28 États membres et est composé d'une représentation pour les employés, TUNED (la Délégation syndicale de l'administration nationale et européenne, elle-même composée de la Fédération syndicale européenne des services publics, FSESP, et de la Confédération européenne des syndicats indépendants, CESI) et d'une représentation des employeurs, EUPAE (Réseau européen des employeurs des administrations publiques) qui compte 11 membres (la Belgique, la France, l'Espagne, la Grèce, l'Italie, la Lituanie, le Luxembourg, la Roumanie, la République tchèque, le Royaume-Uni et la Slovaquie) et 6 pays observateurs (l'Autriche, l'Allemagne, la Hongrie, la Lituanie, Malte et le Portugal).

## 2. Méthodologie de la recherche

La méthodologie utilisée pour l'étude associe un ensemble d'approches complémentaires. Dans un premier temps, un examen de la littérature universitaire a été effectué sur les thèmes de la numérisation, de l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle, de l'emploi auprès des agences de gouvernements centraux et de leur intersection. La recherche a également permis de collecter des bonnes pratiques internationales ainsi que des recherches et des documents d'orientation publiés par des institutions, notamment l'OIT, l'OCDE, Eurofound, les gouvernements nationaux et les groupes de réflexion. La recherche documentaire a aussi inclus de nombreux documents d'orientation et des recherches précédentes de partenaires sociaux, notamment des membres du Comité sectoriel européen de dialogue social pour les administrations des gouvernements centraux.

Dans un deuxième temps, des études de cas ont été effectuées auprès des membres du SDC CGA et complétées par un certain nombre d'entretiens ciblés<sup>2</sup>. Pour finir, la recherche a également tenu compte des discussions des deux réunions des groupes de réflexion, composées de 40 représentants de TUNED et d'EUPAE.

### 2.1 Périmètre de la recherche

Des études de cas<sup>3</sup> ont été recueillies auprès des 12 Etats membres de l'UE suivants : le Danemark, l'Estonie, la Belgique, la France, l'Allemagne, la Roumanie, l'Espagne, l'Italie, les Pays-Bas, l'Irlande, le Portugal et la Slovénie, via un modèle de recueil préétabli. Les études de cas ont été analysées en s'appuyant sur un ensemble de critères<sup>4</sup> convenus par le groupe de pilotage du projet, comprenant, entre autres, l'égalité entre les femmes et les hommes, l'implication des organisations syndicales et la formation. Pour chacun des pays étudiés, le projet a entrepris d'examiner au moins une étude de cas fournie et approuvée par EUPAE et TUNED.

---

<sup>2</sup> La liste des personnes consultées est disponible à l'annexe II.

<sup>3</sup> La liste des études de cas analysées est disponible à l'annexe I.

<sup>4</sup> La liste des critères d'évaluation est disponible à l'annexe III.

## 2.2 Définitions des principaux concepts

La **numérisation** est définie comme un processus sociotechnique évolutif qui a lieu au niveau individuel, organisationnel, sociétal et mondial (Legner et al., 2017) et dans tous les secteurs. Elle désigne l'utilisation d'outils qui convertissent une information analogique en information numérique. La numérisation concerne un ensemble complexe de technologies, dont certaines sont encore à un stade précoce de développement. Entre autres, la numérisation sur le lieu de travail, sous sa forme actuelle, concerne la présence et l'utilisation accrues de bases de données connectées et d'outils de planification, ainsi que de nouvelles applications logicielles destinées à des dispositifs tels que les ordinateurs, les tablettes ou des applications pour smartphones.

Dans le contexte de la présente recherche, l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle désigne un état satisfaisant de conciliation entre la vie professionnelle et la vie privée d'une personne (Eurofound, 2018). Les aménagements pour un équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle peuvent inclure les mesures concernant les congés (maternité, paternité, parental et des aidants), les pratiques de travail flexibles (lieu, horaires et tâches), une réduction du temps de travail ou des services particuliers (garde des enfants, assistance aux personnes à charge, etc.).

Du point de vue des politiques publiques, les politiques en matière d'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle permettent d'apporter une égalité entre les femmes et les hommes en favorisant la participation des femmes au marché du travail, en facilitant le partage des responsabilités de prise en charge pour les hommes au même titre que les femmes et en comblant les écarts entre les deux sexes au niveau des rémunérations et des salaires. Ces politiques doivent prendre en considération les évolutions démographiques, notamment les effets du vieillissement de la population.

## 2.3 Équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle, et numérisation

La numérisation influe surtout sur deux aspects du travail et par conséquent, sur l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle des travailleurs : le premier est le temps de travail et le second le lieu de travail. Ces aspects posent des problèmes quant à la santé mentale des travailleurs (SDC CGA, 2017) et à leurs conditions de travail. Ceci a été confirmé par les études de cas collectées et les groupes de réflexion, et sont également les deux dimensions au centre de discussions et de plus en plus de négociations entre les partenaires sociaux à différents niveaux (européen, national, de l'entreprise, de l'administration ou du lieu de travail). Ils coïncident avec un grand nombre de sujets généralement traités dans les conventions collectives ou les processus de consultation des représentants des organisations syndicales tels que l'égalité entre les femmes et les hommes, la formation, la santé et la sécurité, et enfin, les restructurations.

Dans une enquête récente de la Confédération européenne des syndicats (CES), *Numérisation et participation des travailleurs* (2018), qui a rassemblé plus de 1 500 réponses de syndicalistes et de représentants de travailleurs de plus de 30 pays européens, le temps de travail a été le thème qui a généré le plus de réponses, étant ainsi considéré comme l'élément le plus important. Dans les réponses aux questions de l'enquête concernant les sujets qui devraient être abordés urgemment au sein de négociations collectives sectorielles ou intersectorielles, le temps de travail et l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle sont arrivés en tête de liste pour 20 % des répondants, tandis qu'environ 10 % ont également mentionné le droit à la déconnexion, au télétravail et au travail mobile.

La numérisation a (re)mis à l'ordre du jour du dialogue social de nombreux aspects relatifs au temps de travail, comme notamment l'impact des gains apportés par l'automatisation et la rationalisation sur le temps de travail (en termes de réduction), l'organisation du temps de travail, la réglementation du travail à domicile via les TIC ou en dehors des horaires de travail normaux, la disponibilité, la surveillance et la

documentation du temps de travail, le nombre maximal d'heures, les heures supplémentaires, la rémunération ainsi qu'un ensemble d'aspects liés aux frontières de plus en plus floues entre la vie professionnelle et la vie personnelle. Dans ce contexte, il convient de citer la directive européenne récemment adoptée sur l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée des parents et des aidants, qui définit la « formule souple de travail » comme « la possibilité pour les travailleurs d'aménager leurs régimes de travail, y compris par le recours au travail à distance, à des horaires de travail souples ou à une réduction du temps de travail ».

Les discussions du groupe de réflexion ont également révélé que de nouveaux termes sont créés portant sur la numérisation et le nouveau monde du travail, certains étant encore difficiles à définir. Voici quelques termes souvent utilisés dans la présente étude et qui méritent d'être décrits :

**Travail intelligent** : le travail intelligent permet aux travailleurs d'organiser leurs heures de travail conjointement avec leur vie privée, leur famille et leurs responsabilités en tant qu'aidant. Cette nouvelle modalité de travail repose sur l'utilisation de la flexibilité du temps de travail, le management par objectifs et l'identification des besoins des employés, également compte tenu du besoin de réconcilier le travail et la vie privée (Gastaldi et al., 2014). En Italie, le travail intelligent est interchangeable avec le travail agile (*lavoro agile*) (Eurofound, 2017).

**Travail agile** : ce terme désigne également une modalité parmi les nouvelles manières de travailler par laquelle les entreprises permettent à leurs employés de travailler quand, où et comme ils veulent (Serrador et Pinto, 2015). Ce terme est surtout utilisé dans le secteur privé, notamment dans le développement logiciel, bien qu'il s'utilise désormais dans d'autres secteurs, en particulier celui des administrations publiques.

**Télétravail** : ce terme désigne le travail à distance ou à domicile, pendant lequel l'employé travaille dans un endroit distinct du lieu de travail principal (les bureaux), en général à la maison (OIT, 2016). Dans l'Accord-cadre sur le télétravail de 2002 conclu avec les partenaires sociaux de l'UE, le télétravail est défini 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 ». Le télétravail peut être une mesure ad-hoc, un accord régulier appliqué à un(e) jour / semaine précis(e), ou un accord stipulant le nombre de jours par semaine où le télétravail est autorisé. Le télétravail est soumis à un cadre réglementaire dans la majeure partie des États membres de l'UE (COM, 2008).

### 3. Résultats

L'examen de la littérature a montré que, jusqu'à ce jour, peu d'études se sont focalisées sur les incidences de la numérisation sur l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle des agents du secteur public. Il existe d'importantes lacunes au niveau des recherches sur l'impact de la numérisation sur les emplois, les compétences et les conditions de travail dans les administrations publiques ; les études existantes ont été prises en considération dans l'examen critique de la littérature.

Le manque de données et d'informations harmonisées disponibles et comparables quant à l'impact de la numérisation sur les agents de la fonction publique a été souligné lors des réunions des groupes de réflexion, mais également dans les études de cas. Les conséquences du manque de recherche sur les effets de la numérisation sur les différentes dimensions de l'emploi font que l'impact de ces tendances et de ces changements n'est pas pleinement compris (FSESP, 2015).

Lors de l'examen de la littérature scientifique disponible, il est apparu que l'utilisation de nouvelles technologies peut présenter des avantages et des inconvénients pour les travailleurs (First Psychology Scotland, 2015). D'après la recherche de Laurette Sylvain en 2011 par exemple, les avancées technologiques peuvent aider comme entraver les efforts visant à fournir aux employés l'aide dont ils ont besoin pour assurer un environnement de travail sain. Les résultats empiriques ont également suggéré que la majeure partie des employés travaillant à domicile (l'une des formes de



manifestation les plus communes de la numérisation et des pratiques de travail flexibles) admet que le smartphone entraîne des incidences tant positives que négatives sur l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle (Ejidou, 2016), incidences détaillées dans la section suivante de cette étude. La numérisation progressant, la littérature suggère que d'après la majeure partie des connaissances, les frontières entre travail, vie privée et vie de famille sont presque inexistantes, ce qui peut entraîner des problèmes au niveau de l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle (McCloskey, 2018). Dans ce cas, la sphère professionnelle prévaut sur la sphère personnelle, pouvant conduire à un mécontentement de la personne face à cette situation et vice-versa. En outre, très peu d'études ont été menées sur la différence d'impacts de la numérisation entre les travailleurs femmes et hommes. Les études existantes ont montré de grandes différences qui mériteraient d'être approfondies. L'étude de l'OIT confirme qu'en général, le travail mobile basé sur les TIC est plus répandu chez les hommes (54 % des hommes par rapport à 36 % de femmes), bien que les femmes soient plus nombreuses à télétravailler à domicile (soit 57 %).

Le rapport conjoint OIT-Eurofound (2017), *Travailler partout et à toute heure*, a également révélé que presque toutes les études examinées signalent tant des effets positifs que des effets négatifs du télétravail ou du travail mobile sur l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle des employés. La présente étude arrive à une conclusion similaire, à savoir que la numérisation a des incidences sur l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle, tant de manière positive que négative, parfois les deux simultanément.

Les résultats de l'étude ont montré que la majeure partie des solutions identifiées dans les administrations des gouvernements centraux se concentrent sur la mise en œuvre du télétravail, et peu sur d'autres aspects de l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle. Le télétravail est la mesure en matière de conciliations des temps de vies professionnelle et personnelle la plus mise en application, favorisée par les technologies numériques. Par conséquent, l'Accord-cadre européen susmentionné

<sup>5</sup>(CES, BusinessEurope, CEEP et UEAPME, 2002) revêt une importance particulière et les principes sur lesquels il repose restent valables aujourd'hui. Il rappelle que les télétravailleurs bénéficient de la même protection juridique que les travailleurs exerçant leurs activités dans les locaux de l'employeur, et identifie également les domaines clés devant être adaptés ou nécessitant une attention particulière lorsque des personnes travaillent hors des locaux de l'employeur, notamment la protection des données, le domaine de la vie privée, la santé et la sécurité, l'organisation du travail, la formation, etc.

On peut supposer que du fait que la numérisation pénètre progressivement dans un plus grand nombre de processus organisationnels (Neufeind et al., 2018), son application peut être élargie afin de permettre aux employés de concilier travail, vie privée et famille. Les études de cas ont révélé qu'il y a des régions où ces pratiques sont déjà en application. Par exemple, en Estonie, des bureaux satellites comprennent également des salles de jeux pour enfants, servant de système de garde d'enfants d'urgence ; en Espagne, la numérisation est liée aux objectifs d'égalité entre les femmes et les hommes grâce au Plan d'action pour l'égalité entre les femmes et les hommes pour les employés des gouvernements centraux. Selon les pratiques nationales, les partenaires sociaux peuvent répondre à ces tendances toujours plus prononcées de numérisation à l'aide de différents outils ou de différentes mesures, des conventions collectives (comme c'est le cas au Portugal) ou d'autres types de textes négociés (comme le protocole sur le travail intelligent en Italie) ou bien encore en initiant ou amendant, conjointement ou séparément, la législation nationale, à l'instar de l'Italie, de l'Autriche ou de la France, pour s'adapter à la nature changeante du travail.

Toutefois, les informations et les données collectées durant la recherche ont indiqué plusieurs facteurs communs de réussite afin de maximiser l'impact positif de la numérisation sur la conciliation entre vie professionnelle et vie personnelle des agents du secteur public et de limiter les impacts négatifs et néfastes.

---

<sup>5</sup> <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/HTML/?uri=LEGISSUM:c10131&from=EN>

### 3.1 Impact mitigé

D'après les points de vue exprimés par plusieurs administrations des gouvernements centraux et des représentants des organisations syndicales participant au projet, l'étude montre que l'introduction de nouvelles solutions TIC, telles que le télétravail, a surtout eu un impact positif sur l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle de leurs employés. Cependant, dans plusieurs administrations publiques, l'introduction de mesures de travail flexible ou à distance n'a pas été accompagnée d'une collecte rigoureuse des données, ni d'une évaluation de l'analyse de l'impact, et il est encore trop tôt pour obtenir des informations précises sur l'impact potentiel. Plusieurs administrations ont récemment commencé à mener des enquêtes auprès des agents en vue de collecter des informations sur ces sujets.

Les analyses de ces études de cas comprenant des enquêtes auprès des agents ont révélé un engagement accru et une meilleure satisfaction au travail du fait des politiques en matière de conciliation entre vie professionnelle et vie personnelle soutenues par la numérisation. Cependant, ceci n'exclut pas le fait que des employés fassent des heures supplémentaires, soient stressées ou aient d'autres impacts négatifs provenant du travail flexible basé sur la numérisation.

Les résultats d'une étude récente sur la vie à l'ère du numérique (OCDE, 2019) se focalisant sur la numérisation et le bien-être des personnes, qui a également été présentée lors de la première réunion du groupe de réflexion, constatent que bien que l'impact global de la transformation numérique sur l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle des employés se révèle positif, il y a toutefois des preuves croissantes de l'apparition d'effets négatifs. L'étude OIT-Eurofound (2017) aboutit à une conclusion similaire, à savoir que le travail mobile basé sur les TIC peut avoir des incidences positives et négatives pour les employés et ces effets mitigés peuvent parfois être ressentis par une même personne. Dans la section suivante, l'étude tente d'établir une liste des principaux enseignements concernant les incidences positives et négatives.

## 3.2 Impact positif

Parmi les études de cas examinées, trois pays (l'Espagne, l'Irlande et la Roumanie) suggèrent que la numérisation peut revêtir une importance particulière pour les femmes du fait qu'elle facilite leur (ré)insertion au travail et améliore l'égalité entre les femmes et les hommes. L'exemple irlandais issu de la Revenue Commission confirme que la majeure partie des personnes profitant de régimes de travail flexible (notamment le travail partagé, des horaires de travail flexibles, une année d'activité professionnelle plus courte, un congé spécial et le télétravail) sont des femmes, aux grades de commis principal et de direction. En effet, elles représentent 75 % des grades de commis principal. Ce n'est pas non plus un hasard si les initiatives ont favorisé l'accroissement de la représentation des femmes au sein des effectifs, notamment aux postes de direction. L'Espagne et l'Irlande ont tous deux mis en place un plan d'égalité entre les femmes et les hommes afin d'augmenter le nombre de femmes aux postes de direction et les mesures visant à la conciliation entre vie professionnelle et vie personnelle est une composante clé pour atteindre ces objectifs. Dans ces deux pays, les organisations syndicales ont été fortement impliquées dans le processus, notamment en Espagne, en participant au comité technique sur l'égalité entre les femmes et les hommes, qui mesure également les progrès réalisés. La conséquence en Irlande a été que la proportion de femmes aux postes de principal adjoint est passée de 26 % en 2000 à 37,5 % en 2010, alors qu'en l'absence de ces mesures, le nombre de femmes à ces postes n'avait augmenté que de 1 % sur les dix années précédentes.

Un meilleur équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle est également censé réduire l'absentéisme et les coûts de fonctionnement et d'organisation, ce qui confirme les enseignements provenant de l'examen de la littérature. Les résultats issus du SPF Sécurité Sociale belge montrent que 91 % des télétravailleurs déclarent être moins stressés, plus impliqués, et avoir amélioré leur équilibre entre vie professionnelle et vie personnel grâce au télétravail. En outre, lors de l'enquête interne de 2011, 90 % des répondants ont déclaré percevoir positivement leur équilibre entre vie professionnelle et vie personnel grâce au télétravail. En Italie, les enquêtes auprès

des employés, où 11 % des employés peuvent être considérés comme bénéficiant du travail intelligent, indiquent que 13 % d'entre eux sont plus enthousiastes lorsqu'ils retournent au bureau.

Cette étude confirme qu'étendre les technologies au travail permet d'accroître l'autonomie et la flexibilité (Stephens, 2007), de la même manière que cela a été confirmé par les études des cas irlandais et italien et rapporté à la suite de l'introduction des bureaux satellites en Estonie. Elle confirme également que la numérisation peut contribuer à accroître le niveau de confiance du personnel envers leur organisation, comme cela a été mesuré en Italie par le Cabinet du Premier Ministre après l'introduction de la législation relative au travail intelligent. L'aspect le plus apprécié par les employés ayant fait l'objet de l'enquête (24%) était une plus grande flexibilité des horaires et une autonomie organisationnelle accrue. Par ailleurs, 21 % des employés ont mentionné, comme impact positif du travail intelligent, la réduction du temps et des coûts de déplacement, tandis que 17 % ont déclaré avoir plus de temps pour eux et 14 % être plus efficaces au travail.

La recherche a également confirmé les arguments indiquant que les nouvelles solutions numérisées appliquées à l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle ont amélioré le niveau de productivité. Les employés sont moins stressés, plus reposés et davantage créatifs et productifs. En outre, le travail à domicile est susceptible d'offrir un environnement de travail avec moins de distractions et de bruit que le lieu de travail, si les conditions sont remplies. Cette perspective a été confirmée par l'étude de cas sur le télétravail en Slovénie, rapportée par le Ministère de l'administration publique, qui a constaté un impact positif sur la productivité. Au Portugal, la Direction Générale de l'Administration et de l'Emploi Public (Ministère des Finances) a également signifié une augmentation de la productivité grâce à la numérisation via le télétravail. En outre, l'amélioration de l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle a entraîné un accroissement de l'engagement et de la motivation des agents, une amélioration des résultats et une augmentation de la qualité pour les usagers des services.

Une question appelle toutefois une attention particulière, à savoir le temps passé par les employés lorsqu'ils travaillent hors des locaux de l'organisme et si la numérisation et l'accès à distance au travail amènent à réaliser des heures supplémentaires (non rémunérées). Une étude de 2016 menée par le ministère fédéral allemand de la Famille, des Personnes âgées, des Femmes et de la Jeunesse et portant sur les défis et les opportunités que constitue la numérisation en faveur de la conciliation des temps de vies professionnelle et personnelle peut fournir plusieurs réponses. Les répondants à l'enquête ont en effet déclaré que le travail flexible et le télétravail représentent une économie d'environ 4,4 heures par semaine (qui seraient autrement dédiées aux déplacements), tandis que 80 % des répondants affirment utiliser ce temps pour le passer avec leur famille. Parmi les pères de famille consultés, 40 % ont indiqué que, grâce au travail à domicile pour réaliser une partie de leurs activités professionnelles, ils peuvent assumer des responsabilités en tant qu'aidant. La deuxième réponse la plus courante concernant la manière dont les répondants passent le temps supplémentaire dégagé grâce au télétravail est de faire des tâches ménagères. La moitié des répondants consacrent ce temps à leurs passions ou à d'autres intérêts personnels, tandis que seuls 17 % effectuent des heures supplémentaires au travail (les mêmes personnes qui utilisent également leur temps à l'apprentissage et à la formation). 9 % des usagers du télétravail ont besoin de ce temps supplémentaire pour prendre en charge une personne âgée ou un proche à charge.

La numérisation peut également offrir un soutien aux employés en congés en raison de problèmes de santé mentale, de santé physique ou de handicap, ou ceux en congés parentaux, leur permettant de rester à jour de leur travail dans la proportion qu'ils souhaitent et les accompagner dans leur retour et leur réintégration à la suite d'une période de congés ou d'absence.

Les études existantes (Deloitte, 2013) ont également établi une liste d'éventuels avantages secondaires, qui ne sont pas nécessairement la conséquence directe de la numérisation, mais qui peuvent découler du changement de culture et des nouvelles modalités de travail liées aux processus de numérisation. Une collaboration renforcée entre les employés et les équipes, des prises de décision plus rapides, une plus grande créativité et un potentiel d'innovation accru peuvent également être considérés

comme d'éventuels bénéfices et par conséquent, pour l'organisation, comme des opportunités de maîtriser l'efficacité de ses services, son service client, de réduire les temps d'attente, etc.

### 3.3 Impact négatif

Un grand nombre d'aspects négatifs de la numérisation sur l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle figure dans la littérature examinée, des effets qui ont été confirmés par les participants aux réunions des groupes de réflexion. L'un des principaux défis pour les employés, également confirmé par le rapport conjoint Eurofound-OIT (2017), est de maintenir une frontière précise entre la sphère professionnelle et la sphère privée (la famille), du fait du chevauchement du lieu de travail, rendu possible par le télétravail basé sur les instruments numériques. D'après l'analyse de Jon Messenger de l'OIT (2016), les frontières deviendront de plus en plus floues à l'avenir, par conséquent, cette incidence négative doit être prise en considération, tant par la direction que par les partenaires sociaux.

Ce résultat correspond à la recherche (Stacey et al, 2018) qui a démontré que la numérisation contribue à des frontières toujours plus floues entre la vie professionnelle et la vie personnelle, engendrant un conflit entre ces deux sphères et pouvant contribuer à accroître les niveaux de stress, notamment pour les femmes (EWCS, 2015). Ces résultats sont pourtant ambigus. En effet, bien que les employés apprécient la flexibilité de pouvoir travailler partout et à toute heure, d'après une étude suédoise (Edenhall, 2011), les travailleurs bénéficiant du télétravail sont également plus exposés à travailler pendant leur temps libre. Selon l'étude, la différence se fait lorsque les employeurs fournissent des orientations claires en matière de travail à distance qui encouragent un environnement favorable pour que les employés puissent se déconnecter physiquement ou mentalement, qu'ils se sentent en confiance et qu'ils puissent s'exprimer s'ils éprouvent des difficultés.

Lors d'une discussion du groupe de réflexion, qui a également impliqué le représentant de l'OIT, le droit à la déconnexion a été présenté comme l'une des

solutions aux intrusions croissantes du travail dans la vie privée. Cependant, le droit à la déconnexion est une question complexe et compliquée à développer, tant du point de vue technologique que du point de vue de l'organisation du travail. Une enquête de 2017 (CIPD, 2017) menée auprès de 2 000 employés au Royaume-Uni confirme cette contradiction. En effet, 40 % des employés consultés ont admis se sentir stressés et sous pression du fait de pouvoir accéder à leurs e-mails professionnels et aux fichiers lorsqu'ils se trouvent hors de leur lieu de travail, tandis que 30 % admettent se sentir davantage responsabilisé d'avoir un accès à distance à leur lieu de travail et 53 % indiquent que cet accès favorise la flexibilité du travail. Du fait de plusieurs facteurs de médiation (la culture du lieu de travail, le soutien de la hiérarchie, l'avancement professionnel, la charge de travail), particulièrement difficiles à analyser et à identifier, il semble que selon cette enquête, il est plus difficile pour les employés du secteur public de se déconnecter de leur travail que pour les employés du secteur privé ou ceux du secteur tertiaire. Les employés du secteur public (soit 32 %) sont également près de deux fois plus enclins à vérifier leur téléphone portable professionnel ou leurs e-mails en dehors des heures de travail (au moins 5 fois par jour), comparés à ceux des secteurs associatifs (17 %) et privé (23 %). La technologie facilite la connexion des personnes à leur travail mais elle n'est pas la seule réponse permettant d'aider les employés à se déconnecter.

Par exemple, la loi française sur le droit à la déconnexion des travailleurs qui établit que les entreprises de plus de 50 salariés doivent négocier avec les syndicats les modalités d'utilisation des technologies numériques pour assurer le respect des temps de repos et de congés des travailleurs ainsi que la vie personnelle, tente d'apporter une solution à ce défi. Cette obligation se limite toutefois au secteur privé. En Allemagne, il existe également des accords d'entreprise sur le droit à la déconnexion, bien qu'aucune loi spécifique ne soit en vigueur dans ce pays. En Estonie, d'après le représentant syndical estonien du projet, les employés du secteur public ne peuvent pas accéder à leurs e-mails professionnels pendant leurs congés. L'application de la directive sur le temps de travail stipulant un repos journalier de 11 heures consécutives est également capitale.



Le risque de voir les heures supplémentaires non payées se multiplier du fait du télétravail à domicile est une autre conséquence négative potentielle qui a généré des débats particulièrement animés entre les participants du groupe de réflexion. Ce fut également le cas sur la question de la mesure et de la surveillance des heures de travail des employés travaillant à distance ou depuis leur domicile. Il existe un manque de données et de preuves à ce sujet, et les résultats des recherches précédentes sont également ambigus. D'après l'étude de l'OIT (OIT, Eurofound, 2017), les heures de travail des employés travaillant à distance, et notamment celles de ceux travaillant à domicile, sont supérieures à celles des employés qui travaillent toujours dans les locaux de l'employeur. À nouveau, plusieurs facteurs interviennent dans ce contexte, par exemple, les structures de temps de travail spécifiques au pays, la réduction des temps de déplacement, la culture au travail et la répartition des rôles entre les femmes et les hommes. La même étude explique également qu'environ la moitié (soit 45 % des travailleurs travaillant régulièrement à domicile) utilise cette flexibilité pour faire des courses ou réaliser des tâches ménagères lors d'une pause, plutôt que de respecter les horaires de travail, que seuls 9 % des travailleurs respectent. En outre, 36 % des travailleurs travaillant régulièrement à domicile indiquent qu'ils ajustent leur temps de travail en commençant plus tôt ou en finissant plus tard.

Deux études de cas ont également indiqué que la numérisation contribue au stress numérique et à des heures de travail plus longues, et interfère dans la vie privée.

La numérisation peut également mener à l'isolement des télétravailleurs, comme cela a été souligné par les études de cas belge et italienne (Cabinet du Premier Ministre), qui s'appuient sur les opinions des agents. L'étude susmentionnée OIT-Eurofound (2017) a révélé que l'isolement lié au télétravail peut avoir des incidences potentiellement négatives sur la santé et le bien-être des télétravailleurs. Selon le rapport d'Eurofound, *Nouvelles formes d'emploi*, l'isolement du fait du télétravail peut également mener à un manque d'accès à l'échange d'informations informelles qui s'opère sur un lieu de travail fixe (Eurofound, 2015). Les télétravailleurs sont également davantage exposés à certains problèmes psychologiques liés au sentiment d'isolement. Cependant, l'étude conjointe OIT-Eurofound (2017) montre que les

télétravailleurs travaillant partiellement à domicile ne vivent pas le même degré d'isolement que ceux travaillant exclusivement à domicile.

### 3.4 Dimension du genre

L'examen de la littérature a appelé l'attention sur le fait que certaines mesures liées à l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle n'ont pas les mêmes effets sur les hommes que sur les femmes (Chung et Van der Lippe, 2018). Les hommes bénéficient davantage des dispositifs de télétravail, tandis qu'ils utiliseraient cette flexibilité comme une occasion de faire des heures supplémentaires. Par conséquent, les hommes utiliseraient les options de flexibilité offertes pour faire progresser leur carrière en travaillant davantage. En revanche, les femmes utilisent les options en faveur d'un équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle afin de concilier les obligations professionnelles et celles de prise en charge des personnes, le plus souvent en réduisant leurs heures de travail (temps partiel) ou en travaillant à domicile afin d'être davantage présente pour les enfants et les autres proches et de faire face aux exigences du foyer.

Pour les femmes ayant des enfants ou d'autres obligations de prise en charge vis à vis de membres de la famille, le télétravail peut présenter un danger en augmentant les conflits entre vie professionnelle et vie personnelle et favoriser la sensation de stress. À l'inverse, pour les femmes, les dispositifs de travail flexibles, associés à des services de qualité de garde d'enfants, accessibles et abordables, peuvent représenter un aménagement mieux adapté. L'étude a révélé que les mesures liées à la conciliation entre vie professionnelle et vie personnelle, si elles ne sont pas gérées de manière sensible à l'égalité entre les femmes et les hommes, peuvent également renforcer les rôles traditionnels assignés à chacun des deux sexes, tels qu'ils sont dictés par la société. Les pays qui affichent les taux d'emploi féminins les plus élevés, tels que la Suède, le Danemark, la Finlande et les Pays-Bas, offrent également les meilleures conditions pour des gardes d'enfants accessibles, abordables et de qualité, et affichent le plus grand nombre de télétravailleuses (OCDE, 2016).

Pour éviter des préjugés de genre, les organisations doivent être vigilantes et collecter des données ventilées par sexe sur l'utilisation des options liées à la conciliation des temps de vies professionnelle et personnelle, qu'il s'agisse de l'utilisation du temps partiel, du congé parental ou encore du travail mobile et à domicile. D'après les études de cas collectées, seuls quelques pays ont fourni des données ventilées par sexe concernant les taux d'employés concernés. En Italie, les femmes ont représenté 72 % des participants au projet pilote sur le travail intelligent, 28 % étant des hommes. En République tchèque<sup>6</sup>, parmi les 754 cas de télétravail, 561 bénéficiaires sont des femmes tandis que 193 sont des hommes. Dans le cas de l'Irlande, ce sont les grades inférieurs et à prédominance féminine qui participent principalement au travail partagé (plus de 80 %). Ces chiffres indiquent clairement que les femmes utilisent le télétravail comme un moyen de réduire les conflits travail-famille, même si certaines études indiquent que cette solution n'est pas efficace.

Le contexte est également un aspect important dans ce cas. S'il existe une multitude de solutions de garde d'enfants accessibles, abordables et de haute qualité, les femmes peuvent aussi utiliser le télétravail comme un moyen d'augmenter leur productivité et de réduire les temps de déplacement, sans devoir télétravailler par nécessité, afin de concilier les obligations conflictuelles de prise en charge.

### 3.5 Défis

L'examen de la littérature et l'analyse des études de cas soumis ont révélé qu'il existe de nombreux défis concernant l'identification des avantages de la numérisation ainsi que sa mise en œuvre.

Les nouvelles technologies ne cessant d'évoluer, les compétences nécessaires pour bénéficier de ces développements devraient être perfectionnées en continu. Ceci est particulièrement vrai pour les cadres, la numérisation exigeant qu'ils aient de

---

<sup>6</sup> La République Tchèque n'était pas incluse dans les 12 pays étudiés. Cependant, en tant que membre du SDC CGA, elle a envoyé deux études de cas. Les informations pertinentes ont été considérées utiles pour éclairer certains aspects de l'étude jugés importants.

nouvelles compétences sans lesquelles même les initiatives les plus tournées vers l'avenir pourraient finir par échouer. Parmi les 18 études de cas, seules 7 ont mentionné la formation de cadres. Il conviendrait toutefois de réaliser une étude plus approfondie pour disposer de davantage d'informations et savoir si cette tendance est le résultat de l'absence de ressources disponibles, de priorités diverses ou d'un manque d'information sur l'importance de ce sujet.

Il est intéressant de noter que l'étude a également révélé plusieurs contradictions, notamment concernant le recours au télétravail et aux autres dispositifs liés à l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle dans les différents pays. L'étude de cas irlandaise a ainsi montré que ce sont principalement les cadres supérieurs qui utilisent le travail à distance. Les discussions du groupe de réflexion ont également permis de mettre la lumière sur la question des échelons hiérarchiques et de l'utilisation des options de travail en dehors des locaux. Au Portugal, ce sont les membres du personnel de niveau universitaire qui utilisent le plus les options de télétravail. En Espagne, outre des résultats similaires, les directeurs doivent également travailler hors des locaux en utilisant des dispositifs mobiles lorsqu'ils voyagent ou participent à des réunions externes. En Slovénie, pour les titulaires d'une charge publique (les ministres, les secrétaires d'état) et les titulaires de postes de direction, le télétravail n'est pas autorisé. En outre, il existe entre les pays des différences d'accès des travailleurs contractuels employés par les organismes publics aux options de flexibilité du travail. Dans plusieurs pays, ils ne sont pas autorisés à bénéficier d'une flexibilité quant au temps de travail et au lieu de travail. À l'inverse, en Belgique, il n'y a aucune différence entre des employés sous statut ou contractuels concernant l'accès aux mesures liées à l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée.

Une contradiction également soulevée par une autre étude du ministère allemand (BMAS, 2015) est que les employés pouvant travailler à domicile une partie du temps bénéficient certes d'une plus grande conciliation travail-famille, mais ils indiquent dans le même temps souffrir d'un plus grand conflit entre les temps de vies personnelle et professionnelle. La création et la mise en œuvre de politiques et de réponses doivent

donc prendre en considération la complexité et l'ambiguïté du problème, ainsi que l'expérience contradictoire des employés.

Pour finir, l'étude a révélé que l'implication des représentants des organisations syndicales dans la planification et la mise en œuvre d'initiatives liées à la conciliation entre vie professionnelle et vie personnelle varie fortement entre les études de cas (d'une absence totale d'implication à la création d'un accord-cadre), facteur pouvant contribuer aux différents résultats des initiatives.

Au niveau institutionnel, plusieurs études de cas ont indiqué que les politiques et les accords en matière d'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle sont dissociés de la stratégie et des processus de numérisation. Il convient de noter que lorsque les organisations développent ces deux domaines indépendamment l'un de l'autre, elles perdent la possibilité d'atteindre de meilleurs résultats via des politiques mieux coordonnées. Ceci peut affecter en particulier les organisations luttant contre le manque d'effectifs, comme ceci a été soulevé dans l'étude de cas irlandaise, dans la mesure où les employés ne peuvent pas bénéficier des options et des droits visant à favoriser l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle en raison de la surcharge de travail.

Le problème de la surcharge de travail causé par le manque d'effectifs est un sujet particulièrement important pour les organisations syndicales du secteur public. Toutefois, l'étude n'a pas pu explorer dans le détail les aspects concernant les incidences des coupes budgétaires ou des contraintes liées au manque d'effectifs, la charge de travail et l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle des employés. Les enseignements limités trouvés dans la littérature examinée, qui s'appuient sur une étude à petite échelle (Lewis et al., 2016) menée auprès de la fonction publique britannique, ont indiqué que pendant la récession, un grand nombre de solutions alternatives ont été proposées aux employés du secteur public, présentées comme des mesures visant à favoriser la conciliation entre vie professionnelle et vie personnelle, telles que l'augmentation du nombre de jour de télétravail, des bureaux partagés ou la réduction des heures de travail hebdomadaires. En outre, l'étude susmentionnée indique qu'à la suite de licenciements, les employés

restants se sont senti obligés de travailler davantage, ce qui a pu affecter négativement le bien-être de chacun et la prestation de services.

## 4. Facteurs de réussite

La collecte des études de cas et l'examen de la littérature internationale ont confirmé qu'il est nécessaire de mettre en place un grand nombre d'éléments pour parvenir à une numérisation fructueuse et une amélioration de l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle des employés, sans qu'il n'y ait d'impact négatif sur leur santé physique ou mentale..

Le projet d'étude a donc identifié 11 facteurs de réussite, qui ont été validés dans le respect des meilleures pratiques internationales ainsi que par les participants aux deux réunions du groupe de réflexion.

### 4.1 Confiance mutuelle

Dans une organisation où la confiance est encouragée, les employés se sentent psychologiquement en sécurité. La confiance désigne l'espoir que les actions futures des autres personnes seront favorables aux intérêts d'une personne ; la sécurité psychologique désigne un climat où les personnes se sentent à l'aise d'être elles-mêmes (et de s'exprimer) (Edmondson, 2004). Elles revêtent toutes deux une importance capitale pour le succès organisationnel et le bien-être individuel. Lorsque les organisations remplissent ces conditions, les employés affichent une plus grande volonté d'apprendre (ce qui représente une condition essentielle pour la numérisation ou le travail agile) et sont davantage disposés à collaborer (ce qui représente une condition essentielle pour le travail indépendant). D'après la littérature examinée, tous les documents soutiennent que la création d'un climat organisationnel est un pilier fondamental pour atteindre des mesures d'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle basées sur la numérisation qui fonctionnent pour les employés.

Explorons les composantes clés pour un climat de confiance au sein des organisations.

La **transparence** de la prise de décision au sein d'une organisation atténue la peur des incertitudes, assure la circulation des informations, définit une compréhension commune et donne un aperçu clair des objectifs au niveau organisationnel. La transparence est également essentielle à la compréhension par les employés des processus de numérisation qui agissent à un niveau qu'ils ne peuvent voir ou comprendre. L'inclusion et la **participation** permettent aux employés de s'engager, de commenter, de modifier des initiatives et d'exiger que des comptes soient rendus. La participation est également importante pour assurer le succès du dialogue social ou des conventions collectives. La **flexibilité** permet une adaptation et une réaction plus rapides et agiles. Une **efficacité** accrue (durée, ressources, qualité des réalisations) améliore la collaboration et contribue à l'amélioration des prestations de services. Lorsque les employés peuvent compter les uns sur les autres pour réaliser une tâche, notamment au sein des équipes co-dépendantes, ils tendent à faire davantage confiance à leurs collègues (Ulrike et al, 2018).

Tous ces éléments peuvent être encouragés dans n'importe quel environnement de travail. Corriger les comportements et les habitudes qui sont contreproductifs pour le climat de confiance et la sécurité psychologique doit être le rôle des supérieurs hiérarchiques, des chefs d'équipe et de la haute direction.

Une des conditions indispensables pour permettre le déploiement du télétravail est le management fondé sur les résultats, qui, d'après l'étude de l'OIT de 2017, est construite sur l'autonomie des travailleurs. Les supérieurs hiérarchiques qui ne voient plus leur personnel ne peuvent plus se reposer sur un management fondé sur la présence ou le temps. Cela nécessite donc d'établir des objectifs clairs et des échéances réalistes, en demandant aux employés ce qu'ils doivent faire dans le cadre d'une charge de travail préalablement définie, régulièrement évaluée, en les laissant s'organiser de la manière dont ils le souhaitent. Par ailleurs, les employés ont également besoin de se voir confirmer que, bien qu'ils se trouvent physiquement hors des locaux, ce sont des collègues et des membres d'équipe appréciés, dont la

contribution est importante pour l'équipe, qu'ils ne sont pas oubliés lors des discussions de carrière et que leur télétravail n'est pas perçu comme un aspect négatif lors de leurs entretiens d'évaluation. Tout ceci ne peut fonctionner sans un sentiment de confiance et des règles claires en matière de télétravail, comme par exemple : la nature volontaire du télétravail, une attribution claire de la responsabilité des employeurs (en matière de santé et de sécurité, de temps de travail, d'équipement, de protection des données et de l'information, etc.), les limitations des jours de télétravail hebdomadaires autorisés dans le but également de maintenir la cohésion sociale et de l'équipe, ainsi que l'égalité démontrant que le télétravail ne touche ni ne favorise de manière disproportionnée un groupe ethnique, professionnel, d'hommes ou de femmes, ou une tranche d'âge.

En l'absence de confiance, comme l'ont indiqué plusieurs participants aux réunions des groupes de réflexion, le risque existe néanmoins que les employés se sentent sous pression et obligés de travailler de manière excessive.

## 4.2 Implication des organisations syndicales et conventions collectives

L'étude n'a pas permis d'évaluer dans quelle mesure les organisations syndicales sont impliquées dans la numérisation des gouvernements centraux. Les données du secteur privé indiquent que cela est de plus en plus le cas (CES, 2018), bien qu'il existe d'importantes différences entre les pays.

L'enquête de la CES (2018) montre que les bonnes pratiques en matière de négociations collectives au niveau sectoriel ou de l'entreprise sur l'introduction des nouvelles technologies sont essentiellement concentrées dans les pays d'Europe occidentale et du Nord ainsi que dans les grandes entreprises multinationales basées en Europe occidentale. Les syndicats d'Europe centrale et orientale éprouvent des difficultés à s'impliquer plus activement dans l'élaboration des processus de changement numérique. Cela s'explique non seulement par un manque de ressources, de savoir-faire et de capacités en interne, mais également par un manque



d'informations et de pratique de l'information et de la consultation. De nombreux participants à l'enquête (notamment des représentants d'entreprises d'Europe centrale et orientale, mais également de pays tels que la France, l'Espagne ou le Royaume-Uni) ont signalé une absence d'informations préalables et de consultations initiées par la direction dans le contexte de l'introduction de nouvelles technologies. La numérisation n'entraîne pas automatiquement davantage de transparence, une amélioration du dialogue social et une plus grande implication des travailleurs. Pour cela, des règles et des pratiques doivent également être mises en place.

Selon la FSESP, l'implication des syndicats dans l'introduction ou l'utilisation accrue des nouvelles technologies sur le lieu de travail est un facteur essentiel pour une conception et une mise en œuvre réussies. La qualité des conditions de travail des agents et la qualité des services publics pour les citoyens dépendent également de la capacité des agents et de leurs représentants à intervenir activement dans le processus de conception (FSESP, 2016).

Les syndicats sont impliqués par le biais de circuits différents, bien que connexes :

- Le dialogue social et les conventions collectives peuvent couvrir une grande variété de sujets concernant les restructurations et la numérisation, tels que le temps de travail, les nouvelles formes de travail mobile basé sur les TIC, la protection des données à caractère personnel, le droit à la déconnexion, l'anticipation et l'atténuation de la perte d'emploi, les impacts négatifs disproportionnés sur les femmes à tous les niveaux.
- Les organes de représentation des travailleurs, y compris les organes concernant la santé et la sécurité.
- L'évaluation des besoins d'apprentissage et de formation, le partage des connaissances et la collaboration entre les fournisseurs de formation et les employeurs.
- Les campagnes pour modifier la législation, par exemple en France, avec le droit à la déconnexion.

« Améliorer l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée : opportunités et risques liés à la numérisation »

- La création de plateformes pour l'échange d'information et le partage des bonnes (ex. : les inspecteurs informatiques en Suède) ou des mauvaises pratiques (ex. : le cas danois de l'administration fiscale).
- La participation aux conseils consultatifs sur l'innovation, l'administration en ligne, la protection des données à caractère personnel et les politiques industrielles, et l'élaboration conjointe de nouveaux cadres pour la numérisation, les TIC, ainsi que des cadres plus larges.

Lors de l'introduction ou de l'augmentation de l'utilisation des nouvelles technologies, de programmes de changement culturel ou de nouvelles façons de travailler, il est primordial d'impliquer efficacement les employés et les représentants syndicaux. L'étude a constaté que dans la mesure où la numérisation renforce l'implication de l'utilisateur, elle évolue davantage vers un processus de création conjointe et de coopération avec les employeurs générant des données, des idées, des retours et des évaluations. La participation et la coopération des syndicats est essentielle, notamment lorsque ces nouveaux aménagements affectent les conditions de travail du personnel de la fonction publique. Plus particulièrement pendant les discussions du groupe de réflexion, les syndicats ont demandé à être impliqués depuis le début du processus pour une compréhension totale et une meilleure anticipation de l'impact sur les conditions de travail.

Le processus de numérisation suppose une évolution des environnements et de l'organisation du travail ainsi que du contenu des emplois. Par conséquent, l'implication des employés dans ces processus est essentielle afin de les protéger et de les motiver, de minimiser les risques et de maximiser les possibilités pour l'ensemble des travailleurs. Il est possible d'y parvenir grâce à l'implication des représentants du personnel, aux conventions collectives, à une communication transparente et à la transmission des informations relatives à la nature, aux objectifs et à l'impact potentiel de la numérisation sur l'avenir de l'organisation, sur les compétences et les formations nécessaires, ainsi que sur l'organisation du travail sur le lieu de travail.

## 4.3 Formation

Dans un processus de numérisation organisationnelle et lors d'une transition vers de nouvelles manières de travailler, telles que le travail agile, les employés doivent non seulement acquérir de nouvelles compétences techniques mais aussi une grande variété de compétences leur permettant de s'adapter à ces changements en toute confiance.

La notion d'apprentissage tout au long de la vie n'a jamais été aussi pertinente qu'à l'heure actuelle. À l'ère du numérique, la date d'expiration des compétences est beaucoup plus courte et la capacité à se défaire des compétences obsolètes est tout aussi importante que le fait d'être ouvert et prêt à en acquérir de nouvelles.

À l'instar des contenus de formation, le mode de formation doit également être mis à jour. Comme cela a été mentionné dans l'étude de cas belge, l'introduction de l'initiative NoVo a inclus la formation de « super mentors » qui forment à leur tour le personnel. Elle a également inclus la formation de trois groupes de mentorat : les mentors invités (soutenus par leurs collègues lors de leurs premiers pas dans les nouveaux bureaux), les mentors « rangement de bureau » (qui aident les agents vis-à-vis de la nouvelle organisation du travail) et les mentors TIC (qui aident leurs collègues à gérer les nouveaux équipements et les outils numérisés). Concernant les coordonnateurs et les groupes de mentorat, l'approche de NoVo selon un concept « multiplicateur » (la personne informée le communique ensuite à son réseau professionnel) a été efficace.

Dans le cas italien, des webinaires sur la nouvelle initiative de travail intelligent ont tout d'abord eu lieu au cours de la phase pilote d'introduction. Puis, lorsque l'initiative a été généralisée à l'ensemble des agents, un nouveau cycle de formation a été lancé et d'autres webinaires ont été organisés sur le travail intelligent. En outre, les employés peuvent accéder aux documents d'accompagnement sur le réseau intranet, régulièrement mis à jour. Les directeurs ont également reçu une formation spéciale

« Améliorer l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée : opportunités et risques liés à la numérisation »

concernant l'initiative, ceux-ci devant s'adapter aux nouvelles manières de travailler via un management par les résultats et non via un management par la présence.

En Espagne, dans le cadre du plan d'action sur l'égalité entre les femmes et les hommes pour les agents des gouvernements centraux, la numérisation et l'égalité entre les femmes et les hommes représentent les deux piliers majeurs de la mise en œuvre. Parmi les différentes mesures que les ministères et les organismes associés mettent en place, la formation est l'un des axes clés du programme, comprenant l'offre de brochures, un guide de conciliation et le plan révisé pour accroître la sensibilisation et transmettre l'information. Tout cela est également complété par une méthode relative aux cours de formation, visant à faciliter l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle et l'évolution de la carrière.

Dans le cas de la France, la *Charte du Temps* est présentée de manière systématique à tous les nouveaux collaborateurs de la DG du Trésor du Ministère de l'économie et des finances et chaque opportunité est utilisée pour mettre à jour la compréhension des collaborateurs vis-à-vis de cet outil, qui fixe un grand nombre de principes concernant la gestion du temps de travail et le respect de l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle des agents.

L'accès continu à la formation et le renouvellement des compétences, tant pour le personnel que pour les managers, est un élément essentiel pour minimiser les incidences négatives de la numérisation sur l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnels des agents. Toutefois, la responsabilité concernant l'acquisition de nouvelles compétences et la mise à jour des anciennes doit être partagée entre tous, la direction et le personnel. Les employeurs sont responsables du financement et de l'accès à la formation pendant les heures de travail, tandis que les collaborateurs sont responsables de la compréhension de leurs besoins de formation et doivent participer à la formation. Au Portugal, le Décret-loi qui définit le régime de formation dans l'administration publique dispose que l'employeur public doit fournir aux employés et aux dirigeants l'accès à la formation requise par leur travail, ce qui comprend l'utilisation d'outils TIC, comme dans le cas du télétravail.

Il existe une importante dimension de genre qui doit être prise en considération lors de la création et de la mise en œuvre de la formation. En raison des taux élevés de temps partiels chez les femmes, il est possible qu'elles ne puissent pas accéder à la formation offerte pendant les heures de travail (NIACE, 2015). Du reste, du fait de la répartition inégale entre les femmes et les hommes concernant la garde des enfants et la gestion du foyer, les femmes sont moins disponibles que les hommes après des heures de travail normales pour suivre une formation, participer à un autre réseau ou encore à des événements destinés à promouvoir l'évolution professionnelle. Certaines technologies déployées dans le processus de numérisation exigeant l'apprentissage de nouvelles compétences, les fournisseurs de formation doivent veiller à proposer les formations durant le temps de travail normal afin de garantir l'égalité des chances quant à la participation des hommes et des femmes.

## 4.4 Expérimentation

Il n'y a pas de schéma unique de numérisation et d'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle dans le secteur public. Comme l'étude a pu le constater dans différentes études de cas, il existe autant de modèles de mise en œuvre que de pays et d'institutions. Chaque organisation doit s'adapter aux pratiques existantes ou en créer de nouvelles pour les adapter à ses spécificités. Les services du gouvernement italien ont mis en place une phase pilote avant de lancer le système de travail intelligent. En Belgique, le SPF Sécurité sociale a commencé par une mise en œuvre souple de l'initiative NoVo, qui était volontaire dans un premier temps. Dans le cas espagnol par exemple, dans le cadre du Plan d'action sur l'égalité entre les femmes et les hommes pour les agents du gouvernement central, des projets d'expérimentation liés au télétravail ont été mis en place et chaque service ou institution est responsable du suivi annuel pour en surveiller la mise en œuvre.

Lorsque les politiques d'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle existent sur le papier, elles doivent être confrontées de manière pratique aux réalités des transports, des services de garde d'enfants, de l'utilisation d'internet à domicile, des normes de prise en charge selon le sexe, des compétences et de la culture

organisationnelle. Ce qui fonctionne pour un service (qui est composé d'une équipe autonome) ne fonctionne pas forcément pour le service voisin (qui est composé d'une équipe codépendante nécessitant une collaboration renforcée). Le rapport ne le soulignera jamais assez, il n'existe pas de solution unique : les administrations des gouvernements centraux doivent adopter un esprit souple et des solutions expérimentales, mesurer leurs impacts et, si besoin, les adapter pour de nouvelles expérimentations.

## 4.5 Préparation au numérique

Le numérique ne concerne pas que l'utilisation ou la disponibilité des nouvelles technologies, il porte également sur la manière dont ces développements sont associés aux investissements et aux compétences réelles des collaborateurs. Les technologies de pointe impliquent souvent des restructurations pour les organes de l'administration des gouvernements centraux. En général, lorsque les organisations du secteur public, comme par exemple les bibliothèques, envisagent une transition numérique, il s'agit généralement de savoir si les employés possèdent le bon ensemble de compétences pour utiliser ces nouvelles technologies ainsi que les outils de culture numérique pour permettre aux personnes de déterminer si les informations auxquelles elles ont accès en ligne sont fiables ou non (Yoemans, 2016). S'ajoute également à cela des questions de ressources, d'infrastructures adéquates et de contexte (externe et interne) de l'institution.

C'est là que les organisations doivent prendre en considération le concept de préparation numérique. Mais de quoi s'agit-il exactement ? Dans le cadre de l'étude, la **préparation numérique** a été définie comme l'aptitude des organisations à intégrer les nouvelles technologies et à les utiliser efficacement. Une étude (Horrigan, 2014) a identifié trois composantes essentielles à la préparation au numérique : les compétences, la confiance et l'usage. Les compétences numériques désignent la connaissance et la culture numérique nécessaire au rôle des collaborateurs. La confiance repose sur la conviction des personnes vis-à-vis de la déontologie et du contrôle des données utilisées. Le troisième élément de la préparation numérique est

l'usage, soit le degré d'utilisation que les employés font des technologies numériques pour exécuter leurs tâches. Ces trois composantes sont nécessaires pour que les organisations adoptent la numérisation et offrent à leurs agents un meilleur équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle.

La préparation numérique s'observe au niveau national et se mesure sur la base de l'infrastructure technologique d'un pays, l'adoption ou l'activité liée à la technologie et les investissements du gouvernement (Yoo et al., 2018). L'infrastructure disponible est particulièrement importante et a émergé dans la présente étude comme étant l'une des composantes et des catalyseurs majeurs de la numérisation au sein du secteur public. En effet, des éléments tels que les abonnements à la téléphonie fixe, les connexions internet ou les services de réseautage sont des leviers cruciaux de numérisation. Dans certains des pays consultés (en Italie et en Espagne), l'étude a permis de souligner que l'accès à ces infrastructures numériques de base reste soumis à des variations géographiques et que la ségrégation numérique rurale-urbaine représente un défi pour que les agents des administrations des gouvernements centraux puissent bénéficier de la numérisation. Si les employés ne bénéficient pas d'une bonne connexion et ne peuvent participer activement aux conférences vidéo ou aux webinaires, cela crée une frustration par rapport aux outils et limite également leur capacité à se servir des possibilités offertes pour une meilleure conciliation entre vie professionnelle et vie personnelle. En République Tchèque<sup>7</sup>, le Ministère de l'intérieur a préparé un cours de formation en ligne pour mieux former les fonctionnaires et qui exige également des compétences et une infrastructure numériques.

## 4.6 Politiques et cadre juridique

Le fait que certaines formes de travail numérique soient particulièrement récentes ne signifie pas pour autant qu'elles évoluent dans un vide juridique ou réglementaire. De

---

<sup>7</sup> La République Tchèque n'était pas incluse dans les 12 pays étudiés. Cependant, en tant que membre du SDC CGA, elle a envoyé deux études de cas. Les informations pertinentes ont été considérées utiles pour éclairer certains aspects de l'étude jugés importants.

nombreux cadres juridiques communs sont en place dans l'UE pour garantir les droits des travailleurs à un environnement de travail sain et sûr, à la protection des travailleuses enceintes et des parents ainsi qu'aux limites du temps de travail.

La première étape consiste à examiner la manière dont ces dispositions juridiques se recoupent et à identifier les écarts réglementaires en vue d'établir un cadre général et à jour des travailleurs mobiles basés sur les TIC. Ces politiques doivent être claires et relativement souples afin d'assurer leur pérennité. Les résultats de l'étude de l'OIT (2017) et des discussions au cours des réunions du groupe de réflexion ont également confirmé qu'il est nécessaire d'avoir un cadre juridique approprié, permettant toutefois un niveau suffisant d'autonomie et de flexibilité.

En outre, l'application des politiques doit être surveillée. Plusieurs études (Beauregard et al., 2013 ; ILO, 2017) ont constaté que les télétravailleurs effectuant leurs tâches exclusivement à domicile se sentent beaucoup plus isolés que ceux travaillant à domicile une partie du temps seulement. Comme cela a été précédemment mentionné, l'isolement peut favoriser de nombreux problèmes de santé mentale, voire affaiblir les liens sociaux et le soutien sur le lieu de travail. Par conséquent, les politiques, en plus d'accorder aux employés des formes flexibles de travail, peuvent également, à la lumière de ces constatations, être amenées à devoir limiter l'application de la flexibilité du lieu de travail dans l'intérêt des employés. Les organisations peuvent donc décider de limiter le télétravail à 2 à 3 jours par semaine, conformément aux recommandations émises par le représentant de l'OIT, lors de la réunion du groupe de réflexion; cette limitation a également été constatée dans plusieurs accords collectifs, notamment en France, en Belgique, en Estonie ou dans l'étude de cas du télétravail en Slovaquie.

## 4.7 Communication

La communication est un aspect essentiel à bien des égards car elle permet d'assurer la réussite de la transformation numérique et l'application des politiques en matière d'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle pour les personnes et les



équipes. D'un côté, on peut constater que les organisations dans lesquelles la direction communique régulièrement avec les employés à tous les niveaux sont 8 % plus susceptibles de réussir leur transformation par rapport à celles qui ne communiquent pas régulièrement. Ce chiffre augmente pour atteindre 12,4 % lorsque la haute direction communique avec le personnel en continu (McKinsey, 2015).

D'un autre côté, si les pratiques de communication ne sont pas à jour, les agents publics peuvent ressentir des effets particulièrement négatifs du télétravail, y compris un plus grand isolement professionnel et un engagement organisationnel moindre les jours où ils travaillent entièrement à domicile (De Vries et al., 2018). Les résultats de l'étude montrent qu'une communication intensive entre les managers et le personnel permet de réduire le risque d'isolement professionnel engendré par le télétravail.

La résistance fait partie de tous les processus de transformation (Solis, 2017). Ce qui semble fonctionner en termes de communication est une définition claire des objectifs liés à la numérisation, l'engagement de la haute direction vis-à-vis du programme de numérisation et l'accès à l'information à tous les niveaux. Pour revenir à la condition de sécurité psychologique, il est important de créer un environnement professionnel dans lequel les employés se sentent à l'aise pour exprimer leurs craintes et leurs préoccupations, le processus de numérisation et l'adoption de nouveaux régimes de travail pouvant provoquer de l'anxiété et de la peur chez de nombreux travailleurs. Si la direction n'écoute pas activement les employés et si des réponses ne sont pas apportées aux préoccupations, les employés peuvent facilement se désintéresser des processus, voire saboter l'adoption de nouvelles technologies, de nouveaux outils et de nouvelles manières de travailler.

Responsabiliser un groupe d'agents pour accompagner le changement, comme indiqué dans l'étude de cas belge, et composé des employés les plus engagés sur le lieu de travail, est également considéré comme une bonne pratique. L'étude a observé que dans la majeure partie des études de cas (en Italie, en France, en Espagne, en Allemagne et en République Tchèque), la communication est ressortie comme faisant partie intégrante de la réussite du processus de numérisation.

## 4.8 Retours et évaluation

L'un des aspects les plus complexes et absolument cruciaux d'un projet de transformation est d'être ouvert aux retours. Les nouvelles technologies appliquées ne dévoilent leur véritable nature que lorsqu'elles sont utilisées et il est parfois nécessaire d'accepter que ce n'est tout simplement pas le bon moment pour la mise en place de certaines politiques ou certains outils. Il est ainsi particulièrement difficile d'établir correctement des règles par écrit sans le retour des utilisateurs. Être ouvert et encourager une opinion sincère et constructive des employés et des usagers des services est un aspect essentiel permettant d'assurer une mise en œuvre pérenne (Kohnke O., 2017). De même, écouter les employés, de manière formelle et informelle, pour appréhender si une politique s'essouffle en raison d'une trop grande rigidité ou de son caractère trop évasif permet d'éviter un grand nombre de conflits et une perte de productivité.

Outre les retours continus, l'évaluation des initiatives de numérisation et les orientations sur la façon d'effectuer ces évaluations sont tout aussi importantes. Comme souligné dans la présente recherche, la numérisation en termes d'impact sur l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle peut prendre de nombreuses formes, rendant l'évaluation de ces répercussions compliquée et difficile. Par exemple, les effets voulus ou non de la numérisation diffèrent substantiellement d'un cas à l'autre et varient en fonction d'aspects essentiels, tels qu'un nombre suffisant d'employés, des tâches significatives, ou encore le sentiment d'être valorisé parmi les autres employés. Bien que certains outils de numérisation permettent d'aider directement les employés à atteindre un meilleur équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle, d'autres permettent de faciliter l'échange d'information ou de renforcer les capacités. De ce fait, les évaluations doivent être adaptées de manière à capturer l'impact réel des initiatives en matière de numérisation. Du reste, l'évaluation doit être effectuée de manière à pouvoir signaler et rapporter les développements futurs qui pourraient ne pas être prévisibles au moment de l'évaluation.

Durant les réunions du groupe de réflexion, les participants ont réitéré l'importance de l'évaluation et l'obtention de résultats pertinents (au niveau organisationnel, individuel et de l'équipe). En effet, avec la numérisation, les employés peuvent être évalués en fonction des résultats atteints et non de leur présence sur le lieu de travail.

## 4.9 Changement culturel

Non seulement la numérisation change la manière de travailler, mais elle accélère également la vitesse du changement auquel les organisations doivent faire face. Ces deux conséquences donnent lieu à trois exigences majeures qui doivent être abordées pour réussir le changement : des nouvelles compétences et aptitudes, des nouvelles formes de leadership et des nouvelles capacités organisationnelles. Selon la manière dont les organisations répondront à ces exigences, elles feront également évoluer leur culture vers un « esprit numérique » (Kohnke O., 2017).

L'indicateur le plus révélateur d'une culture favorisant l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle est l'appropriation de ces stratégies (Beauregard 2011). Si des stratégies en matière de télétravail ou de travail flexible sont en place mais que personne ne les utilise, ou que seul un petit groupe d'employés en profitent, il convient d'essayer d'en comprendre les raisons. En effet, si les employés pensent qu'une présence continue est une condition essentielle à l'avancement de carrière ou pour être sélectionné au sein de projets plus gratifiants, ils ne prendront pas le risque de compromettre ces opportunités en télétravaillant, même si cela serait susceptible d'améliorer leur équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle.

## 4.10 Compétences et aptitudes des supérieurs hiérarchiques

L'étude a également abordé la question de savoir si les supérieurs et responsables directs étaient dotés des bonnes compétences et recevaient des formations dédiées pour pouvoir manager une équipe qui utilisent des outils numériques afin de bénéficier des différentes mesures liées à l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle, tout en ayant des connaissances suffisantes en matière de droit du travail. Pour que

cela fonctionne, les employés doivent gagner en autonomie, tant sous forme de capacités à résoudre les problèmes que de mission attribuée par les supérieurs directs, afin de travailler sans une supervision intensive et continue. À cet égard, les résultats sont également complexes : la séparation géographique entre le travail et le lieu de travail intensifie l'autonomie, et pourtant, la diffusion des outils numériques renforce la connectivité et offre un plus grand nombre d'options pour surveiller le comportement de l'employé (connexion / déconnexion, communication, accès aux fichiers, appels réalisés, ...). L'une des principales préoccupations des organisations syndicales porte sur le respect et la protection de la vie privée des employés dans le contexte professionnel, ceux-ci pouvant être lésés par une surveillance à distance continue, rendue possible par la numérisation.

La technologie permet donc la centralisation et la décentralisation (Gerten et al., 2018). Dans un grand nombre de cas, la pression supplémentaire sur les horaires et les compétences des supérieurs hiérarchiques directs émanant du fait de devoir encadrer et surveiller les employés travaillant à distance est sous-estimée.

Mais ce ne sont pas uniquement des compétences numériques qui sont exigées de la part des supérieurs directs (Hofman, 2018). Outre les compétences IT, les compétences les plus importantes à l'ère du numérique sont les savoir-être, telles que la gestion du temps et l'autogestion ainsi que la compréhension des effets de la numérisation en général. La gestion des besoins liés à l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée et des régimes de travail alternatifs des employés requiert les compétences suivantes :

- Empathie pour comprendre la motivation d'un employé demandant un régime de travail alternatif (les employeurs peuvent refuser d'accorder des conditions de travail flexible ou à distance en s'appuyant sur des raisons objectives. En revanche, les congés parentaux et les horaires flexibles pour les employées enceintes sont des droits civiques énoncés dans la directive européenne 2019/1158). En outre, il convient d'adopter une approche du cycle de vie qui prend en considération les besoins divers des différentes tranches d'âge et les compétences pour les encadrer.

« Améliorer l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée : opportunités et risques liés à la numérisation »

- Compétences en matière de communication pour pouvoir mener des conversations portant sur des sujets sensibles.
- Gestion des performances : comprendre ce qui doit être fait au niveau individuel et de l'équipe, et comment déployer les membres de l'équipe pour obtenir des résultats, façonner les postes pour correspondre au mieux aux compétences des membres de l'équipe et s'assurer que le travail peut être fait n'importe où et n'importe quand.
- Accompagner les compétences et les attitudes pour soutenir les employés pendant qu'ils se familiarisent à l'adoption de nouvelles manières de travailler ainsi qu'à la bonne utilisation des nouvelles technologies qui les accompagnent.

Si les employeurs peuvent refuser d'accorder des mesures de travail flexible ou à distance sur le seul fait de raisons objectives, les employeurs et les supérieurs directs en particulier doivent néanmoins respecter la législation concernant le droit des travailleuses enceintes, des parents et des aidants. Ces derniers peuvent en effet demander de bénéficier d'un assouplissement des conditions de travail ou du travail à distance, d'un congé maternité, paternité, parental ou des aidants, conformément à la directive du Parlement européen et du Conseil sur l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée pour les parents et les aidants et abrogeant la directive du Conseil 2010/18/UE.

## 4.11 Protection de la vie privée et des données des travailleurs

L'une des principales préoccupations liées aux régimes de travail flexibles repose sur le fait que les outils numériques ont la capacité de retracer et collecter une grande quantité de données sur les travailleurs, pouvant ainsi être utilisées pour identifier ou retracer l'identité d'une personne, que ces données soient seules ou combinées avec d'autres renseignements personnels ou d'identification. À cet égard, l'accord-cadre de 2002 sur le télétravail établit clairement que si un moyen de surveillance est mis en place, il doit être proportionné à l'objectif et introduit conformément à la directive 90/270 relative au travail sur des équipements et écran. En particulier si les utilisateurs

n'ont pas d'expérience ou si tous les effets de la numérisation n'ont pas été communiqués aux employés, les résultats peuvent se révéler encore plus négatifs. Cela peut en effet donner lieu à des situations où les employés se méfient du processus de numérisation car ils doutent des données collectées les concernant ou de la manière dont les données sont utilisées et peuvent par conséquent refuser d'utiliser les technologies. L'une des questions fondamentales est de savoir quel est le type de données nécessaires ou utiles pour améliorer les conditions de travail ou la qualité des réalisations des agents publics au profit des citoyens et des usagers des services.

La collecte des données peut être extrêmement utile pour la prise de décision. Par exemple, comprendre les temps moyens de déplacement des employés peut offrir un argument de poids pour introduire le télétravail, tandis que la surveillance du flux de clients peut soutenir l'introduction d'heures de travail flexibles. Toutefois, la surveillance, la collecte et l'analyse des données individuelles des employés font partie d'une zone grise qui n'a pas encore été pleinement appréhendée. Il existe un grand nombre de dispositions juridiques en place dans les États membres concernant le droit des employeurs à surveiller le comportement de leurs employés, qui doit être raisonnable. Les employés doivent, de leur côté, avoir été informés de ces droits et les accepter. Il est important de savoir que le respect de la vie privée en vertu du RGPD, le nouveau règlement européen en matière de protection des données, ne concerne pas que les données des clients. Le respect de la vie privée des employés et la protection de leurs données à caractère personnel sont tout aussi importants. La question du consentement des employés surveillés par leur employeur est particulièrement complexe et va au-delà du champ d'application de la présente étude. Cependant, la numérisation générant involontairement des données sur les employés, il convient d'examiner les avantages et les inconvénients de l'utilisation des outils numériques pour surveiller le comportement des employés.

Les **avantages** peuvent comprendre :

- l'amélioration de la santé et du bien-être des employés rendue possible grâce au suivi du comportement sédentaire ou des distances effectuées pour couvrir certaines fonctions ;

« Améliorer l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée : opportunités et risques liés à la numérisation »

- la sécurité renforcée : la surveillance des comportements (p. ex. : harcèlement via e-mails) et le suivi par GPS peut aider à identifier et réduire le harcèlement sexuel subis par les femmes et identifier les zones à risques ;
- la transparence accrue : l'utilisation des outils numériques pour connecter les employés, ceux au bureau et ceux travaillant à distance, accroît la responsabilisation et la confiance.

Les **inconvenients** peuvent comprendre :

- l'augmentation de la méfiance et du sentiment d'être observé, l'atteinte à la sécurité psychologique ;
- l'augmentation du stress de ne pas avoir le droit à l'erreur ou de latitude;
- le sentiment d'absence de vie privée au travail : tous ces éléments contribuent à diminuer l'engagement de l'employé et à augmenter le taux de roulement du personnel ;
- les problèmes juridiques : certaines situations peuvent s'aggraver et ne peuvent être résolues que par voie judiciaire.

Concernant l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle et la numérisation, la présente étude a appris du cas belge du SPF Sécurité social que lorsque les performances sont liées à des livrables concrets et non aux heures de travail, même si un grand nombre de données sur le travail réalisé est collecté et disponible, les employés n'ont pas l'impression de subir des intrusions dans leur vie privée ou ne sont pas stressés par la performance. Les programmes de numérisation doivent toujours être associés à la mesure des performances liées aux adaptations pour que les employés comprennent pleinement ce que l'on attend d'eux en termes de livrables et quelles données permettront à leur supérieur ou à leur employeur de vérifier si ces livrables ont permis d'atteindre les objectifs.

En 2016, la FSESP a pris position pour que les travailleurs soient informés sur le type de données auxquels leur employeur a accès conformément à la loi, mais également sur l'endroit où ces données sont conservées, la durée de conservation et les personnes avec lesquelles ces données seront partagées. Les syndicats exigent également des orientations claires sur les droits et les restrictions des travailleurs

quant à l'utilisation d'internet au travail (par exemple, l'utilisation des e-mails personnels) et la manière dont les employeurs surveillent leur utilisation d'internet, s'ils le font.

Concernant les points précédents de l'étude, lorsque les organisations optent pour des outils numériques pour soutenir les processus et les options visant à favoriser la conciliation entre vie professionnelle et vie personnelle de leurs employés, elles doivent rester vigilantes, comprendre et communiquer le type de données qui seront collectées et leurs finalités, mais également convenir de si ces démarches sont entreprises dans l'intérêt de l'organisation et des employés, ou non.

Alors que le débat sur la vie privée est redéfini par l'arrivée du numérique, les organisations doivent examiner dans quel sens et dans quelle mesure elles doivent faire évoluer leurs stratégies et leurs capacités de gouvernance en matière d'information, et veiller à ce que les mécanismes sélectionnés pour concilier des intérêts divergents favorisent la confiance parmi les parties prenantes et le public en général.

## 5. Conclusions et recommandations

En résumé, il est possible d'affirmer que cette analyse et ses résultats sont les premiers permettant d'explorer les incidences de la numérisation sur l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle des agents des administrations des gouvernements centraux. Les résultats de l'enquête concordent avec les études précédentes (OIT et Eurofound 2017 ; OCDE 2019), à savoir que, dans l'ensemble, la numérisation semble avoir des effets positifs sur la conciliation entre vie professionnelle et vie personnelle des agents des administrations des gouvernements centraux, mais comporte plusieurs risques qu'il est important de considérer, avec également des différences notables entre les femmes et les hommes, qui mériteraient d'être étudiées plus en profondeur.

En outre, l'enquête a identifié des lacunes dans la littérature, principalement en raison du fait que la numérisation n'est pas encore une pratique répandue au sein des pays



dans le secteur public et que, par conséquent, très peu d'études ont été publiées sur les incidences de la numérisation sur les agents publics.

L'étude a souligné un manque de données harmonisées et comparables sur les effets de la numérisation sur les organisations du secteur public au sein desquelles des bonnes pratiques ont été identifiées. Des efforts conjoints vers un ensemble d'indicateurs communs aux États membres de l'UE pour la collecte de données ventilées par sexe et âge peuvent nettement contribuer à améliorer la qualité des analyses futures.

L'étude a également identifié les facteurs clés de réussite qui, s'ils sont mis en œuvre, peuvent pleinement contribuer à l'amélioration de l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle des agents du secteur public. Les organisations syndicales comme les employeurs peuvent maximiser les opportunités naissant du processus de numérisation tout en réduisant les risques potentiels, surtout en ce qui concerne les incidences sur l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle des employés, s'ils les reconnaissent et parviennent à y répondre de manière coordonnée et stratégique. Un cadre réglementaire adapté en matière de dialogue social comprenant des négociations collectives sur les effets de la numérisation doit de même être mis en place. Le travail mobile peut également représenter un défi pour la représentation des employés et un consensus sur la manière dont encourager - et non entraver - l'implication réel des représentants du personnel est un prérequis essentiel.

Les différences d'impact de la numérisation sur les femmes, d'une part, et les hommes, d'autre part, en lien avec les nouvelles manières de travailler ont également été identifiées dans la littérature examinée et dans la présente étude. Par conséquent, pour veiller à aborder et à atténuer les éventuelles incidences négatives pendant la mise en œuvre de la numérisation, l'intégration d'une dimension genrée est fondamentale ainsi qu'une stratégie transversale assurant que les différences entre les femmes et les hommes sont bien prises en compte lors de la mise en œuvre de tout changement au sein de l'organisation. En outre, il est essentiel, dans le cas de la numérisation et de son impact sur l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle, où les rôles sociaux et culturels et les stéréotypes sont fondés sur le

sexe, de s'attaquer aux multiples facettes de l'inégalité entre les sexes dans des domaines tels que l'équilibre des temps de vies professionnelle et personnelle, l'écart de rémunération ou les perspectives professionnelles. La différence d'âge est un autre facteur transversal devant être pris en compte et analysé lors de recherches futures concernant l'impact de la numérisation sur les agents du secteur public, en prenant en considération les dynamiques spécifiques et les caractéristiques liées à l'âge au sein des administrations des gouvernements centraux de plusieurs pays.

L'étude a également confirmée qu'à l'instar d'autres phénomènes sociaux et liés au travail, il est préférable d'adopter une approche plus nuancée. Chaque option offre des avantages et des inconvénients. Par exemple, le travail à domicile réduit le temps de déplacement, les distractions liées au bureau tout en permettant aux employés de concilier travail et exigences du foyer. Il peut éventuellement aussi aider les employés souffrant d'un handicap de travailler depuis leur domicile. Cependant, le travail à domicile comprend également des inconvénients potentiels, allant du sentiment d'isolement et d'une perte de conversations professionnelles importantes à un éventuel manque d'accès aux ressources professionnelles nécessaires.

Les résultats de la présente étude ont cherché à souligner les potentiels défis, les opportunités associées et la manière dont il est possible de créer un environnement favorable au sein duquel les employés bénéficient pleinement des opportunités relatives à la conciliation des temps de vies professionnelle et personnelle offertes par la numérisation. En outre, l'étude a mis en lumière un certain nombre d'enjeux qui revêtent une importance fondamentale pour les partenaires sociaux, notamment les aspects liés à l'égalité entre les femmes et les hommes, la protection des données, le temps de travail, les compétences et la formation des managers, ainsi que l'implication des employés et des représentants syndicaux dans la conception, la mise en œuvre et l'évaluation des initiatives.

Il apparaît nécessaire d'approfondir la recherche et de renforcer le suivi, à la fois des solutions, des opportunités et des défis, mais également de la manière dont les employeurs en général et ceux du secteur public y répondent. À l'avenir, pour obtenir de meilleurs résultats à ces questions, il conviendrait que les organisations se

montrent plus allantes dans la collecte des données et la mesure des effets de la numérisation sur la santé des travailleurs, leur expérience, le temps dédié et les avantages ainsi que les inconvénients ressentis. Des recherches qui tenteraient de clarifier les objectifs mesurables du travail des agents du secteur public seraient également utiles, en quantifiant par exemple les réalisations ; l'efficacité du télétravail, du travail flexible, des espaces flexibles et des autres options relatives à l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle pourraient ainsi être mesurées par rapport aux objectifs et aux résultats.

D'après l'étude, les administrations centrales doivent adapter la mesure de leur performance et de leur productivité aux nouvelles formes de travail, telles que le télétravail ou le travail intelligent. La législation, les négociations collectives et le dialogue social doivent fournir aux travailleurs et aux administrations un cadre complet traduisant les objectifs stratégiques en buts et processus de mesure pouvant aller au-delà de la présence au bureau ou du temps de travail. Une approche équilibrée doit permettre aux télétravailleurs de rester en contact avec les autres agents, d'accéder aux soutiens dédiés en cas de problèmes et d'identifier les éventuels problèmes de productivité avant qu'il ne soit plus possible de les maîtriser.

D'après les résultats, la recherche a également contribué à l'élaboration d'un ensemble de lignes directrices, de « À FAIRE » et « À NE PAS FAIRE » contenant des recommandations applicables destinées aux managers et aux représentants des organisations syndicales des administrations des gouvernements centraux.

## Bibliographie

ALDRIGE, FIONA, EGGLESTON et CORIN. *Learning, skills and progression at work: analysis from the 2015 Adult Participation in Learning Survey*. Leicester, Angleterre : National Institute of Adult Continuing Education (Angleterre et Pays de Galles), 2015.

ANACT. 10 questions sur la charge de travail. 2010. Disponible à l'adresse : <http://www.anact.fr/10-questions-sur-la-charge-de-travail>.

AVOGARO, Matteo. Right to disconnect: French and Italian proposals for a global issue. 2018. Disponible à l'adresse : [http://www.revistabrasileiradeprevidencia.org/wp-content/uploads/2018/04/AVOGARO\\_RIGHT\\_TO\\_DISCONNECT.pdf](http://www.revistabrasileiradeprevidencia.org/wp-content/uploads/2018/04/AVOGARO_RIGHT_TO_DISCONNECT.pdf).

BEAUREGARD, T. Alexandra. *Corporate work-life balance initiatives: use and effectiveness*. In : *Creating balance? International Perspectives on the Work-Life Integration of Professionals*, Kaiser, Stephan, Ringlstetter, Max Josef, Eikhof, Doris Ruth et Pina e Cunha, Miguel. Springer Berlin Heidelberg. pp. 193-208. ISBN 9783642161988.

BEAUREGARD, T. Alexandra, BASILE, Kelly et CANONICO, Esther. *Home is where the work is: A new study of homeworking in Acas - and beyond*. 2013. Document e recherche ACAS, 10/13.

CHUNG, Heejung, VAN DER LIPPE, Tanja. *Flexible working, work life balance, and gender equality*. Social Indicators Research. 2018. ISSN 0303-8300. E-ISSN 1573-0921.

CIPD, Employee Outlook Spring 2017, *Views on Working Life*. Londres: CIPD, 2017.

Deloitte. *Digital Collaboration Delivering Innovation, productivity and happiness*. Royaume-Uni: Deloitte LLP, 2013.

DE VRIES, Hanna, TUMMERS, Lars, BEKKERS, V. J. J. M. *The Benefits of Teleworking in the Public Sector: Reality or Rhetoric?*. Review of Public Personnel Administration. Projets : Public Leadership Public innovation Teleworking in the public sector, 2018.

EDMONDSON, Amy C. *Psychological Safety, Trust, and Learning in Organizations: A Group-Level Lens*. Boston: Harvard Business School, 2004.

« Améliorer l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée : opportunités et risques liés à la numérisation »

EJIDOU, Doris et IRYINA, Liaukovich *Always on! Smartphones: Their Implications in the Context of Work-Life Balance*. Lund University, 20 mai 2016.

EPSU *Position Paper on Smart Public Services for a Digital Age*. Brussels: EPSU, Position Paper, 19 avril 2016. Disponible à l'adresse:

<https://www.epsu.org/article/epsu-position-paper-smart-public-services-digital-age>.

EPSU et Federation of Social Employers. *Joint Position Paper on digitalization in the Social Services Sector – Assessment of Opportunities and Challenges*. Position Paper, 2019. Disponible à l'adresse:

<https://www.epsu.org/sites/default/files/article/files/EPSU-Social-Employers-Joint-Paper-Digitalisation-V5-FINAL-06.06.19-EN.pdf>.

ERFOLGSFAKTOR Familie. *Digitalisierung – Chancen und Herausforderungen für die partnerschaftliche, Vereinbarkeit von Familie und Beruf*, Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, 2016. Disponible à l'adresse :

<https://www.bmfsfj.de/blob/108986/13abe13cebb2136c29d9bdf5753bdd/digitalisierung-chancen-und-herausforderungen-data.pdf>.

CES (Confédération européenne des syndicats). *Digitalisation and workers participation: What trade unions, company level workers and online platform workers in Europe think*. Brussels, 2018.

Ministère fédéral pour la fonction publique et les sports. Auteurs : KORUNKA Christian (Université de Vienne), KUBICEK Bettina (Université de Graz), RISAK Martin (Université de Vienne). *New Way of Working in Public Administration*. Vienne, 2018.

EUROFOUND. *Striking a balance: Reconciling work and life in the EU*. Luxembourg : Office des publications de l'Union européenne, 2018.

EUROFOUND. *New forms of employment*. Luxembourg : Office des publications de l'Union européenne, 2015.

EUROFOUND. *Italy: New rules to protect self-employed workers and regulate ICT-based mobile work*. Eurofound, 2017. Disponible à l'adresse :

<https://www.eurofound.europa.eu/publications/article/2017/italy-new-rules-to-protect-self-employed-workers-and-regulate-ict-based-mobile-work>.

EUROFOUND et l'Organisation internationale du travail. *Working anytime, anywhere: The effects on the world of work*. Genève : Office des publications de l'Union européenne, 2017.

European Commission Staff Working Paper (2008), *Report on the implementation of the European social partners' Framework Agreement on Telework* {COM(2008) 412 final}.

European Commission, eGovernment Benchmark 2018: *the digital efforts of European countries are visibly paying off*

<https://ec.europa.eu/digital-single-market/en/news/egovernment-benchmark-2018-digital-efforts-european-countries-are-visibly-paying>

First Psychology Scotland. *Research Report: The impact of technology on work/life balance*. First Psychology Scotland, 2015.

FOERSTER, Ulrike, MARQUARDT, Katrin, GOLOWKO, Nina, KOMPALLA, Andreas et HELL, Christian. *The Effects of Digital Technology on Organizational Behavior*, IBIMA Publishing, 2017. 10.5171/2018.340873.

GASTALDI, Luca, CORSO, Mariano, RAGUSEO, Elisabetta, NEIROTTI, Paolo, Paolucci. *Smart working: Rethinking work practices to leverage employees' innovation potential*. In : Proceedings of 15th CINET Conference 'Operating Innovation - Innovating Operations', Budapest (Hongrie), du 7 au 9 septembre. 2014, pp. 337-347.

GERTEN, Elisa, BECKMANN, Michael et BELLMANN, Lutz. *Controlling working crowds: The impact of digitalization on worker autonomy and monitoring across hierarchical levels*. WWZ Working Paper 2018/09, 2018.

HOFMANN, Sara et OGONEK, Nadine. *Different But Still The Same? How Public And Private Sector Organisations Deal with New Digital Competences*. Journal of E-Government, 2018. 16. pp. 127-135.

HORRIGAN, J. B. *Digital Readiness: Nearly one-third of Americans lack the skills to use next-generation "Internet of things" applications*. 2014. Disponible à l'adresse : [https://jbhorrigan.weebly.com/uploads/3/0/8/0/30809311/digital\\_readiness.horrigan.june2014.pdf](https://jbhorrigan.weebly.com/uploads/3/0/8/0/30809311/digital_readiness.horrigan.june2014.pdf).

OIT. *Challenges and opportunities of teleworking for workers and employers in the ICTS and financial services sectors*. Document d'orientation pour le Forum de dialogue mondial sur les difficultés et les avantages du télétravail pour les travailleurs et les employeurs dans les secteurs des TIC et des services financier. Genève, du 24 au 26 octobre 2016. Organisation internationale du travail, département des politiques sectorielles. Genève : OIT, 2016.

KIROV, V. *Literature Review on the "digitalization and Public Services*. Bruxelles : EPSU, 2015. p.46.

KOHNKE, Oliver. *It's Not Just About Technology: The People Side of Digitization*. In : *Shaping the Digital Enterprise - Trends and Use Cases in Digital Innovation and Transformation*. Gerhard, Oswald, Michael Kleinemeier : Springer : Cham.

LEGNER, Christine, EYMAN, Torsten, HESS, Thomas, MATT, Christian, BOEHMANN, Tilo, DREWS, Paul, MAEDCHE, Alexander, URBACH, Nils et AHLEMANN, Frederik. *Digitalization: Opportunity and Challenge for the Business and Information Systems Engineering Community, Business & Information Systems Engineering*. 2017, vol. 59: Iss. 4, 301-308. Disponible à l'adresse : <https://aisel.aisnet.org/bise/vol59/iss4/9>.

LEWIS, S. et al. *Public sector austerity cuts in Britain and the changing discourse of work-life balance*. *Work, Employment and Society*. 2017, 31(4), pp. 586–604.

MCCLOSKEY, Donna. *An Examination of the Boundary Between Work and Home for Knowledge Workers*. *International Journal of Human Capital and Information Technology Professionals*, 2018.

McKinsey & Company. *How to beat the transformation odds*. 2015. En ligne et disponible à l'adresse : <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/how-to-beat-the-transformation-odds>

METTLING, Bruno. *Rapport à l'attention de Mme Myriam El Khomri, Ministre du Travail, de l'Emploi, de la Formation Professionnelle et du Dialogue Social Transformation numérique et vie au travail Rapport*. 2015.

NEUFEIND, Max, O'REILLY, Jacqueline et RANFT, Florian. *Work in the digital age: challenges of the fourth industrial revolution Identifying the challenges for work in the digital age*, États-unis: Rowman and Littlefield International, 2018.

OCED. *How's Life in the Digital Age? : Opportunities and Risks of the Digital Transformation for People's Well-being*. Paris : OECD Edition, 2019. Disponible à l'adresse : <https://doi.org/10.1787/9789264311800-en>.

SERRADOR, Pedro et PINTO, Jeffrey. *Does Agile work? — A quantitative analysis of agile project success*, *International Journal of Project Management*. 33. 10.1016/j.ijproman.2015.01.006. 2015.

SOLIS, Brian. *The Digital Change Agent's Manifesto - How the People Behind Digital Transformation Lead Change From Within*, Altimeter@Prophet, 2016. pp. 1–29.

Disponible à l'adresse :

<https://marketing.prophet.com/acton/media/33865/he-digital-change-agents-manifesto--altimeter>.

STACEY, Nicola, ELLWOOD, Peter, BRADBROOK, Sam, REYNOLDS, John, WILLIAMS, Huw et LYE, David. *Foresight on new and emerging occupational safety and health risks associated with digitalisation by 2025*. Rapport de l'observatoire européen des risques. Agence européenne pour la santé et la sécurité au travail. Luxembourg: Office des publications de l'Union européenne, 2018.

STEPHENS, Paul (2007), *Unintended consequences: IT's disruption of work-life balance*, *Issues in Information Systems*, 8(1): pp. 179-184.

SYLVAIN, Laurette. *The impact of Technology on Work-Life Balance*. Université d'Athabasca University, Master of Arts, Integrated Studies, 2011.

TUNED et EUPAE. *Well-being and occupational safety & health (OSH) in central government administrations: tackling psychosocial risks at work*. Background Study. Consulté le 15 mai 2017. Disponible à l'adresse : <https://www.fonction-publique.gouv.fr/OSHProject>.

YOEMANS, Rachel. *Are Chicagoans Digitally Ready?* Avec le financement des Donateurs de la Library Foundation. CPL Is Making Sure They Are, Chicago Public Library Foundation. Consulté le 26 mai 2016. Disponible à l'adresse : <http://www.cplfoundation.org/site/News2?page=NewsArticle&id=7222>.

YOO, Tae, DE WYSOCKI, Mary et CUMBERL, Amanda. *Country Digital Readiness: Research to Determine a Country's Digital Readiness and Key Interventions*, Cisco Corporate Affairs, 2018. Disponible à l'adresse : <https://www.cisco.com/c/dam/assets/csr/pdf/Country-Digital-Readiness-White-Paper-US.pdf>.



## Annexes

### Annexe I : Liste des études de cas reçues

Pays	Nom des organismes des administrations des gouvernementaux centraux (pratique envoyée)
Autriche	Ministère fédéral de la fonction publique et des sports (flexibilité du télétravail)
Belgique	SPF Sécurité sociale (NoVo)
République Tchèque	Ministère de l'intérieur, section de la fonction publique (ministère de l'intérieur)
République Tchèque	Ministère de l'intérieur, section de la fonction publique (éducation et formation en ligne)
Estonie	Initiative immobilière de l'Etat (retrait des postes de travail)
Estonie	Ministère de l'administration publique (télétravail)
France	Direction générale du Trésor du ministère de l'économie et des finances (Charte du temps)
Allemagne	Bundesministerium des Innern, für Bau und Heimat (BMI), [Ministère fédéral de l'Intérieur, des Travaux publics et de la Patrie] (initiatives de promotion de la santé sur le lieu de travail)
Allemagne	Bundesministerium des Innern, für Bau und Heimat (BMI), [Ministère fédéral de l'Intérieur, des Travaux publics et de la Patrie] (Pommernallee 4.)
Irlande	Revenue Commissioners (numérisation de la collecte des impôts)
Italie	Cabinet du premier ministre (Lavoro agile, travail intelligent)
Italie	Institut national des services sociaux (Lavoro Agile, travail intelligent)
Italie	Ministère de l'héritage culturel (Lavoro Agile, travail intelligent)
Italie	Ministère de la défense (Lavoro Agile, travail intelligent)
Portugal	Ministères des finances (ATIVA-TE! Bougez-vous !)
Portugal	Ministères des finances (télétravail)

Slovénie	Ministère de l'administration publique (Le télétravail dans l'administration publique)
Espagne	Ministère de la politique territoriale et de la fonction publique (gouvernement espagnol), Directorat de la fonction publique (Plan d'action sur l'égalité entre les femmes et les hommes pour les employés du gouvernement central)
Roumanie	Institut national de recherche scientifique pour le travail et la protection sociale (télétravail pour la réconciliation travail-famille dans l'UE : favoriser la participation des femmes et la mobilité - WOMEN IN)

## **Annexe II : Entretiens**

Pour compléter la collecte des données, l'équipe de recherche a réalisé de nombreux entretiens avec des informateurs clés : des études de cas (Belgique, Estonie, Slovénie), des représentants des organisations syndicales (Roumanie, Estonie, Belgique), des collègues chercheurs (Pays-Bas, Danemark, Royaume-Uni, Espagne), des institutions gouvernementales (Agence nationale danoise pour la numérisation, UK Civil Service Job Share Finder).

## **Annexe III : Critères**

Afin d'identifier les études de cas des pays étudiés, le groupe de pilotage du projet a établi les 9 critères suivants :

- 1) Niveau de participation et d'implication des organisations syndicales.
- 2) Transférabilité de l'initiative d'une administration à une autre.
- 3) Protection des données.
- 4) Couverture en prenant en considération la diversité des organisations (ministères, agences, etc.) et les différentes activités au sein des administrations publiques.
- 5) Couverture en prenant en considération les différents types de situations professionnelles.
- 6) Couverture en prenant en considération les différents échelons au sein des bureaux (supérieurs directs, employés, dirigeants, etc.).
- 7) Couverture selon le sexe.
- 8) Formation et caractéristiques des ressources relatives à la formation.
- 9) Efficacité et incidences sur l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle.