



« Améliorer l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée : 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>3</b>
2.1 L'objectif de la recherche	4
2.2 Définitions des principaux concepts	4
2.3 Équilibre entre vie professionnelle et vie privée, et numérisation	5
<b>3. Résultats</b>	<b>8</b>
3.1 Impact mitigé	10
3.2 Impact positif	11
3.3 Impact négatif	14
3.4 Dimension du genre	18
3.5 Difficultés	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	26
4.4 Essai pilote	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 directs	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>). L'étude s'inscrit d'un projet financé par l'UE « Améliorer l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée : opportunités et risques liés à la numérisation », développé dans le cadre du SDC CGA, menée par le Service italien des employeurs des administrations publiques, EUPAE. Cette étude vise à fournir autant d'informations possible 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 privée, et la manière dont ces incidences sont abordées par les partenaires sociaux. En outre, les résultats de l'étude seront utilisés pour alimenter les orientations de la politique des « À FAIRE » et « À NE PAS FAIRE » destinée aux dirigeants 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 est organisé à Paris le 14 mars 2019 et le second à Madrid le 29 mai 2019), et une conférence à Rome le 27 septembre 2019.

## 2. Méthodologie de la recherche

La méthodologie utilisée pour l'étude associe un ensemble d'approches complémentaires. Dans un premier temps, une révision de la littérature universitaire a été effectuée sur les thèmes de la numérisation, de l'équilibre entre vie

---

<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, la TUNED (la Délégation syndicale de l'administration nationale et européenne, à son tour composée de la Fédération syndicale européenne des services publics, FSESP, et de la Confédération européenne des syndicats indépendants ,CESI) et d'une représentation pour les employeurs, l'EUPAE (le Réseau européen des employeurs des administrations publiques) qui compte 12 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).

*Avec le soutien de l'Union européenne*

VS/2017/0370

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

professionnelle et vie privée, de l'emploi auprès des agences de gouvernement central et de leur intersection. La recherche a également permis de collecter les bonnes pratiques internationales ainsi que les recherches et les documents d'orientation publiés par les 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 des partenaires sociaux, notamment les 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 grand nombre d'entretiens ciblés<sup>2</sup>. Pour finir, la recherche a également tenu compte des discussions des deux réunions des groupes de réflexion composés de 40 représentants de TUNED et d'EUPAE.

## 2.1 L'objectif de la recherche

Des études de cas<sup>3</sup> ont été recueillies à partir des 12 états 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 Slovaquie, via un modèle d'étude de cas. Les études de cas ont été analysées en s'appuyant sur un ensemble de critères<sup>4</sup> convenus par le groupe de direction 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 l'EUPAE et la TUNED.

## 2.2 Définitions des principaux concepts

La **numérisation** est définie comme un processus sociotechnique en évolution 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

---

<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.

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

information analogique en information numérique. La numérisation concerne un ensemble complexe de technologies, dont certaines sont encore au stade du balbutiement. 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, et des nouvelles applications logicielles pour 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 privée 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 privée 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.).

D'un point de vue de politique publique, les politiques en matière d'équilibre entre vie professionnelle et vie privée 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 hommes et les femmes 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 privée, et numérisation

La numérisation influe surtout sur deux aspects du travail et par conséquent, sur l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée des salariés : 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.

*Avec le soutien de l'Union européenne*  
VS/2017/0370

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

Ceci a été confirmé par les études de cas collectées et les groupes de réflexion, et représente également les deux dimensions au centre de discussions et d'un nombre croissant 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 la restructuration.

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 auprès de syndicalistes et de représentants de travailleurs de plus de 30 pays européens, le thème qui a généré le plus de réponses et qui donc a été considéré comme le plus important était le temps de travail. Dans les réponses aux questions de l'enquête concernant les sujets devant être traités de la manière la plus urgente par des conventions collectives sectorielles ou intersectorielles, le temps de travail et l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée sont 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 amené de nombreux aspects liés au temps de travail à l'ordre du jour du dialogue social, comme 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 hors des horaires 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 privée. Dans ce contexte, il convient de mettre en évidence 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

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

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, et que certains sont encore difficiles à définir. Voici quelques termes souvent utilisés dans la présente étude et qui doivent 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, la gestion 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 des nouvelles méthodes de travail par laquelle les entreprises permettent à leurs employés de travailler quand, où et comment 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 dans le contexte 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

*Avec le soutien de l'Union européenne*  
VS/2017/0370

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

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 privée des employés 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 et a également été reflété 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). Par exemple, d'après la recherche de Laurette Sylvain en 2011, les avancées technologiques peuvent aider comme entraver les efforts visant à fournir aux salariés l'aide dont ils ont besoin pour assurer un environnement de travail sain. Les résultats empiriques ont également suggéré que la majeure partie des salariés 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 privée (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,

*Avec le soutien de l'Union européenne*  
VS/2017/0370



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

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 privée (McCloskey, 2018). Dans ce cas, la sphère professionnelle prévaut sur la sphère privée, pouvant mener 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 des incidences de la numérisation entre les travailleurs et les travailleuses. Les études existantes ont montré de grandes différences qu'il est nécessaire d'approfondir. 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 ont indiqué tant des effets positifs que des effets négatifs du télétravail ou du travail mobile sur l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée des employés. Une étude récente est arrivée à une conclusion similaire, soit que la numérisation a des incidences sur l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée tant de manière positive que négative, parfois dans le même temps.

Les résultats de l'étude ont montré que la majeure partie des solutions identifiées par les administrations des gouvernements centraux se centrent sur la mise à disposition du télétravail, et peu sur les autres aspects de l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée. Le télétravail est la mesure en matière d'équilibre entre vie professionnelle et vie privée la plus appliquée, 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

---

<sup>5</sup> <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/HTML/?uri=LEGISSUM:c10131&from=EN>  
*Avec le soutien de l'Union européenne*  
VS/2017/0370

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

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, en tant que système de garde d'enfants d'urgence ; en Espagne, la numérisation est liée aux objectifs d'égalité entre les femmes et les hommes par le Plan d'action pour l'égalité entre les femmes et les hommes pour les employés du gouvernement central. 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) aux autres types de textes négociés (comme le protocole sur le travail intelligent en Italie) ou en initiant ou amendant, conjointement ou séparément, la législation nationale, à l'instar de l'Italie, de l'Autriche ou de la France, pour adapter 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 l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée des employés du secteur public et de limiter les impacts négatifs et néfastes.

### 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,

*Avec le soutien de l'Union européenne  
VS/2017/0370*

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

a surtout eu un impact positif sur l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée 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, mais il est fort tôt pour obtenir des informations précises sur l'impact potentiel. Plusieurs ont récemment commencé à mener des enquêtes auprès des employés en vue de collecter des informations sur ces sujets.

Les analyses de ces études de cas comprenant des enquêtes auprès des employés ont révélé un engagement accru et une meilleure satisfaction au travail du fait des politiques en matière d'équilibre entre vie professionnelle et vie privée soutenues par la numérisation. Cependant, ceci n'exclut pas le fait que les employés fassent des heures supplémentaires, soient stressées ou aient des autres impacts négatifs lié au 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, révèle que malgré un équilibre positif entre vie professionnelle et vie privée, l'ampleur manifeste des incidences négatives croît. 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 résultats concernant les incidences positives et négatives.

## 3.2 Impact positif

Parmi les études de cas étudiées, 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 des systèmes de travail

*Avec le soutien de l'Union européenne  
VS/2017/0370*

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

flexible (notamment la répartition du travail, 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 de la main-d'œuvre, 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 liées à l'égalité entre les femmes et les hommes est un composant clé pour atteindre ces objectifs. Dans ces deux pays, les organisations syndicales ont été fortement impliquées dans le processus : en Espagne elles ont participé au comité technique sur l'égalité entre les femmes et les hommes qui mesure également les progrès. De ce fait, en Irlande, le nombre de femmes au niveau des postes de principal adjoint a augmenté de 26 % en 2000 à 37,5 % en 2010 où, 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 privée est également censé réduire l'absentéisme et les coûts d'exploitation et d'organisation, ce qui confirme les résultats de l'examen de la littérature. Les résultats issus du SFP Sécurité Sociale belge montrent que 91 % des télétravailleurs déclarent être moins stressés, plus impliqués et d'avoir amélioré leur équilibre entre vie professionnelle et vie privée 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 privée avec le télétravail. En Italie, les enquêtes auprès des employés, où 11 % des employés peuvent être considérés en tant qu'employé sous forme de 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), tel que confirmé par les études des cas irlandais et italiens et indiqué suite à l'introduction des bureaux satellites en Estonie

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

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 suite à l'introduction de la législation relative au travail intelligent. L'aspect le plus apprécié par les employés ayant fait l'objet de l'enquête était une plus grande flexibilité des horaires et une autonomie organisationnelle accrue (soit 24 % des employés). En outre, 21 % des employés ont mentionné en tant qu'impact positif du travail intelligent, la réduction du temps et des coûts de déplacement, 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 privée 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, via le Ministère de l'administration publique qui a indiqué un impact positif sur la productivité. Au Portugal, le Ministère des finances a également indiqué une augmentation de la productivité du fait de la numérisation via le télétravail. En outre, l'amélioration de l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée a entraîné un accroissement de l'implication et de la motivation des employés, une amélioration des rendements de qualité et une augmentation de la qualité pour les utilisateurs des services.

Ce contexte soulève une question qui doit retenir l'attention : 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 portant sur les défis et les opportunités présentés par la numérisation quant à l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée menée par le ministère fédéral allemand de la Famille, des Personnes âgées, des Femmes et de la Jeunesse peut fournir plusieurs réponses. Les répondants à l'enquête ont déclaré que le travail flexible et le télétravail représentent une économie d'environ

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

4,4 heures par semaine (qui seraient autrement dédiées aux déplacements), et 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 tâches, ils peuvent assumer des responsabilités en tant qu'aidant. La deuxième réponse la plus courante à la question sur la manière dont les répondants passent leur temps supplémentaire obtenu grâce au télétravail, est de faire des tâches ménagères, la moitié des répondants réalisent leurs passions ou d'autres intérêts personnels, tandis que seuls 17 % ont effectué des heures supplémentaires au travail (les mêmes personnes qui utilisent également leur temps pour apprendre et se former). 9 % des utilisateurs du télétravail numérique 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, et en congés parentaux, leur permettant de rester à jour dans leur travail dans la mesure qu'ils souhaitent et les accompagner dans leur retour et leur réintégration suite à une autorisation d'absence.

Les études existantes (Deloitte, 2013) ont également établi une liste des éventuels avantages secondaires, qui ne sont pas nécessairement la conséquence directe de la numérisation et qui peuvent découler du changement de culture et des nouvelles modalités de travail introduites du fait du 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 des éventuels bénéfices et par conséquent, des opportunités pour l'organisation de maîtriser l'efficacité de ses services, son service client, de réduire le temps d'attente, etc.

### 3.3 Impact négatif

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

Un grand nombre d'incidences négatives de la numérisation et de l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée figure dans la littérature examinée, incidences qui ont été confirmées par les participants aux réunions des groupes de réflexion. L'un des principaux inconvénients pour les employés, également confirmé par le rapport conjoint Eurofound-OIT (2017), est la préservation d'une frontière précise entre la sphère professionnelle et la sphère privée (la famille), du fait de la redondance du télétravail basé sur les instruments numériques du lieu de travail. D'après l'analyse de Jon Messenger lors 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 privée causant un conflit entre ces deux sphères, 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 réside dans la clarté des orientations fournies par les employeurs en matière de travail à distance, qui doivent encourager 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 impliquée 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

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

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 que l'accès à distance à leur lieu de travail les encourage 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 les employés du secteur privé ou ceux du secteur tertiaire. Les employés du secteur public (soit 32 %) sont également près 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) que 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'offrir une solution à cet inconvénient. 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 des heures supplémentaires non payées du fait du télétravail à domicile est une autre incidence éventuelle négative qui a généré des débats particulièrement animés entre les participants du groupe de réflexion, tout comme la difficulté de mesurer et de surveiller les heures de travail des employés travaillant à distance ou depuis leur domicile. Il existe un manque de données et de preuves à ce



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

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 schémas de temps de travail spécifiques au pays, la réduction des temps de déplacement, la culture au travail et les 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 afin de réaliser des commissions ou 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 indiqué par les études de cas belge et italienne (Cabinet du Premier Ministre), s'appuyant sur les opinions des employés. 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 télétravail peut également mener à un manque d'accès à l'échange des informations informelles comme cela peut être le cas 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 porté l'attention sur le fait que certaines mesures liées à l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée n'ont pas les mêmes effets sur les hommes que sur les femmes (Chung et Van der Lippe, 2018). Les hommes bénéficient davantage des aménagements des régimes de télétravail, tandis qu'ils utiliseraient la flexibilité comme une occasion pour faire des heures supplémentaires. Par conséquent, les hommes utiliseraient la flexibilité offerte pour faire progresser leur carrière en travaillant davantage, tandis que les femmes utilisent les options en faveur d'un équilibre entre vie professionnelle et vie privée afin de concilier les obligations professionnelles et de prise en charge des personnes, notamment en réduisant les heures de travail (un 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 concernant des membres de la famille, le télétravail peut présenter un danger en augmentant les conflits entre vie professionnelle et vie privée et favoriser la sensation de stress. À l'inverse, pour les femmes, les mesures de travail flexibles, associées aux aménagements pour la garde des enfants de qualité, accessible et abordable, peuvent représenter une mesure mieux adaptée. L'étude a révélé que les mesures liées à l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée, si elles ne sont pas gérées de manière sensibles à l'égalité des genres, peuvent également renforcer les rôles traditionnels assignés aux hommes et ceux assignés aux femmes, 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 rassembler des données ventilées par sexe sur l'utilisation des options liées à

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

l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée, de l'utilisation à temps partiel aux taux de participation au congé parental, et au travail mobile ou à domicile. D'après les études de cas collectées, seuls quelques pays ont fourni des données ventilées par sexe concernant les taux de participation. En Italie, les femmes ont représenté 72 % des participants au projet pilote sur le travail intelligent, tandis que les hommes ont atteint 28 %. En République Tchèque<sup>6</sup>, parmi les 754 cas de télétravail, 561 bénéficiaires sont des femmes tandis que 193 sont des hommes, 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 Difficultés

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

Les nouvelles technologies ne cessant d'évoluer, les compétences nécessaires pour bénéficier de ces développements devaient être perfectionnées en continu. Ceci est particulièrement vrai pour les cadres du fait que la numérisation exige qu'ils aient de nouvelles compétences sans lesquelles même les initiatives les plus ouvertes sur l'avenir peuvent échouer. Parmi les 18 études de cas, seules 7 ont mentionné la

---

<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.

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

formation des cadres. Il conviendrait de réaliser une étude plus approfondie pour découvrir davantage d'informations et savoir si cette tendance est le résultat de l'absence de ressources disponibles, d'une variété de priorités 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 la participation au télétravail et aux autres mesures liées à l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée dans les différents pays. L'étude de cas irlandaise a indiqué que ce sont surtout les employés des échelons hiérarchiques moyens et supérieurs qui participent à la répartition du travail. Les discussions du groupe de réflexion ont également permis de mieux comprendre la question des échelons hiérarchiques et de l'utilisation des options de travail hors des locaux. Au Portugal, ce sont les directeurs qui utilisent le plus les options de télétravail. En Espagne, outre des résultats similaires, les directeurs doivent également travailler hors des locaux avec les dispositifs mobiles lorsqu'ils voyagent ou participent à des réunions externes. En Slovaquie, pour les titulaires d'une fonction publique (les ministres, les secrétaires d'état) et les titulaires de postes de direction, le télétravail n'est pas autorisé. En outre, il existe également des différences entre les pays concernant l'accès aux travailleurs employés par les organismes publics dans le cadre des 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 salariés ou des sous-traitants concernant l'accès aux mesures liées à l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée.

Une autre contradiction, comme indiquée par une autre étude du ministère allemand (BMAS, 2015), existe du fait que les salariés pouvant travailler à domicile une partie du temps bénéficient d'une plus grande conciliation travail-famille, tout en indiquant un plus grand conflit travail-famille. La création et la mise en œuvre de politiques et de réponses doivent prendre en considération la complexité et l'ambiguïté du problème, ainsi que l'expérience contradictoire des salariés.

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

Pour finir, l'étude a révélé que l'engagement des représentants des organisations syndicales dans la planification et la mise en œuvre d'initiatives liées à l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée varie fortement entre les études de cas (d'une absence totale d'engagement 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 privée 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'effectif, comme indiqué par l'étude de cas irlandaise, du fait que les salariés ne peuvent pas bénéficier des options et des droits liés à l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée en raison d'une surcharge de travail.

Le problème de la surcharge de travail du fait du manque d'effectif 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'effectif, la charge de travail et l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée des salariés. Les résultats limités correspondants dans la littérature examinée, qui doit s'appuyer 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 a été proposé aux employés du secteur public, présentées comme des mesures liées à l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée telles que l'augmentation du nombre de jour de télétravail, les bureaux partagés ou la réduction des heures de travail hebdomadaires. En outre, l'étude susmentionnée indique que suite aux licenciements, le reste des employés s'est senti obligé de travailler davantage, pouvant avoir entraîné un impact négatif ayant affecté le bien-être personnel et la prestation de services.

## 4. Facteurs de réussite

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

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 2 réunions du groupe de réflexion.

### 4.1 Confiance mutuelle

Dans une organisation où la confiance est encouragée, les employés se sentent en sécurité psychologiquement. La confiance désigne l'attente 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 intelligent) et collaborent plus facilement (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 privée basées sur la numérisation qui fonctionnent pour les employés.

Explorons les composants 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 le débit des informations, définit une déclaration conjointe 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 ni voir ni comprendre. L'inclusion et la **participation** permettent aux employés de s'engager, de commenter, de modifier des initiatives et d'exiger des responsabilités. La participation est également importante pour assurer le succès du dialogue social ou des conventions collectives. La **flexibilité** permet une adaptation et une réaction rapides et plus efficaces. Une **efficacité** accrue (durée, ressources, qualités des rendements) 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 plus faire confiance à leurs collègues (Ulrike et al., 2018).

Tous ces éléments peuvent être encouragés dans un quelconque environnement de travail. Corriger des comportements et des 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 exigences essentielles pour l'activation du télétravail est la gestion par 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 le personnel, ne peuvent plus se reposer sur une gestion par la présence ou le temps et la nécessité d'établir des objectifs clairs et des échéances réalistes, et demandent aux employés ce qu'ils doivent faire selon une charge de travail préalablement définie, régulièrement évaluée et les laissent faire de la manière dont ils souhaitent. Par ailleurs, les employés ont également besoin de savoir 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 dans les discussions de performance. Tout ceci ne peut pas

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

fonctionner sans un sentiment de confiance et des règles claires en matière de télétravail, p. ex. : 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,...), les limitations des jours de télétravail hebdomadaires, également dans le but de maintenir la cohésion sociale et de l'équipe, et l'égalité démontrant que le télétravail n'a pas d'incidence ni ne favorise de manière disproportionnelle un groupe ethnique, professionnel, d'hommes ou de femmes, ou une tranche d'âge.

Cependant, en l'absence de confiance, comme plusieurs participants aux réunions des groupes de réflexion l'ont indiqué, il existe le risque que les employés se sentent poussés et obligés à en faire plus.

## 4.2 Implication des organisations syndicales et conventions collectives

L'étude n'a pas permis d'évaluer la mesure dans laquelle 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 de grandes différences entre les pays.

L'enquête CES de 2018 montre que les bonnes pratiques en matière de conventions collectives au niveau sectoriel ou de l'entreprise sur l'introduction des nouvelles technologies sont concentrées dans les pays d'Europe occidentale, d'Europe du Nord en particulier, ainsi que dans les grandes entreprises multinationales domiciliées 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 est le fait non seulement d'un manque de ressources, de savoir-faire et de capacités au niveau interne mais également d'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



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

ou le Royaume-Uni) ont signalé un manque 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 employés et la qualité des services publics pour les citoyens dépendent également de la capacité des employés 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 la restructuration 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 incidences négatives disproportionnées 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, partage des connaissances et collaboration entre les fournisseurs de formation et les employeurs.
- Les campagnes pour modifier la législation, p. ex. : en France, le droit à la déconnexion.
- La création de plateformes pour l'échange d'information et le partage des bonnes (p. ex. : les inspecteurs informatiques en Suède) ou des mauvaises pratiques (p. ex. : le cas danois de l'administration fiscale).

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

- 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 une politique élargie, la numérisation et les TIC.

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 du fait que 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, et du contenu des emplois. Par conséquent, l'implication des employés dans ces processus est essentielle afin de protéger et de motiver les travailleurs, et de minimiser les risques et de maximiser les possibilités de l'ensemble des travailleurs. Il est possible d'y parvenir grâce à l'implication des représentants des travailleurs, aux conventions collectives, à une communication transparente et à la communication 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

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

Dans un processus de numérisation organisationnelle et lors d'une transition vers de nouvelles manières de travailler, telles que le travail intelligent, 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 a également été mis à jour. Comme 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 3 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 déjà eu lieu au cours de la phase pilote d'introduction. Une fois que l'initiative a été présentée à l'ensemble des employés, 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 concernant l'initiative puisqu'ils doivent s'adapter aux nouvelles manières de travailler via une gestion des résultats et non via une gestion par la présence.

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

En Espagne, dans le cadre du plan d'action sur l'égalité entre les femmes et les hommes pour les employés du gouvernement central, la numérisation et l'égalité entre les femmes et les hommes représentent les deux piliers 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. Il est complété par une méthode relative aux cours de formation, visant à faciliter l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée 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 sous la direction 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 privée des collaborateurs.

Tant le personnel que les directeurs doivent réaliser des nouvelles formations et des nouvelles compétences pour minimiser les incidences négatives de la numérisation sur l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée des collaborateurs. 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, la législation en vigueur oblige les employeurs à fournir la formation nécessaire aux employés pour leur permettre d'utiliser les outils TIC selon les exigences professionnelles, également 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. Du fait des taux élevés de temps partiels chez les femmes, il est possible qu'elles ne puissent pas accéder à la

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

formation offerte pendant les heures de travail (NIACE, 2015). Du reste, du fait de la répartition inégale de la garde des enfants et de la gestion du foyer entre les femmes et les hommes, celles-ci sont moins disponibles que les hommes après des heures de travail normales pour suivre une formation ou participer à un autre réseau ou à des événements visant à promouvoir l'évolution professionnelle. Certaines technologies déployées dans le processus de numérisation exigeant l'apprentissage de nouvelles compétences, les fournisseurs de formation doivent être vigilants et proposer les formations pendant le temps de travail normal afin de garantir une égalité des chances de participation tant pour les hommes que pour les femmes.

## 4.4 Essai pilote

Il n'y a pas de projets de numérisation ou d'équilibre entre vie professionnelle et vie privée dans le secteur public. Comme l'étude a constaté 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 exigences. Les services du gouvernement italien ont mis en place une phase pilote avant de lancer le système de travail intelligent. En Belgique, le FPS 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 employés du gouvernement central, des projets pilotes 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.

Une fois que les politiques d'équilibre entre vie professionnelle et vie privée existent sur papier, elles doivent être testées dans le monde réel 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. Parfois, ce qui fonctionne pour un service (qui est composé d'une équipe autonome) ne fonctionne pas pour le service voisin (qui est composé d'une équipe codépendante nécessitant une collaboration renforcée). Le rapport ne permet pas de souligner ce

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

fait. Il n'existe pas de solution unique : les administrations des gouvernements centraux doivent adopter un esprit souple et des solutions d'essais pilotes, mesurer leurs impacts et si besoin, les adapter pour de nouveaux essais.

## 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 une restructuration des organes de l'administration du gouvernement central. En général, lorsque les organes du secteur public, telles que des bibliothèques, optent pour une transition numérique, c'est à ce stade que les employés possèdent le bon ensemble de compétences pour utiliser les outils numériques et permettre aux personnes de déterminer si les informations auxquelles ils ont accès en ligne sont fiables ou non (Yoemans, 2016). Cela concerne également les ressources, une infrastructure adéquate ou le 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 composants essentiels à la préparation au numérique : les compétences, la confiance et l'utilisation. Les compétences numériques désignent la connaissance et la technologie 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 ; et le degré d'utilisation que les employés font des technologies numériques pour exécuter leurs tâches. Ces trois composants sont nécessaires pour que les organisations adoptent la numérisation et offrent au personnel un meilleur équilibre entre vie professionnelle et vie privée.

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

La préparation numérique a été observée 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 été soulignée dans la présente étude comme un des composants essentiels et des catalyseurs de 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 catalyseurs 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 sujet aux différences géographiques, et que la ventilation numérique rural-urbain représente un inconvénient pour que les salariés des administrations des gouvernements centraux puissent bénéficier de la numérisation. Si les employés ne bénéficient pas d'une bonne connexion et qu'ils ne peuvent pas participer activement aux conférences vidéo ni aux webinaires, cette situation engendre une frustration par rapport aux outils et limite également leur capacité à bénéficier des possibilités liées à l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée. En République Tchèque<sup>7</sup>, le Ministère de l'intérieur a préparé un cours de formation en ligne pour mieux former les fonctionnaires, cours qui exige également des compétences et une infrastructure numériques.

## 4.6 Politiques et cadre juridique

Bien qu'il y ait de nouvelles formes de travail numérique, cela ne veut pas dire qu'elles évoluent dans un vide juridique ou réglementaire. De nombreux cadres juridiques communs sont en place dans l'UE pour garantir les droits des travailleurs à un environnement de travail sain et sûr, la protection des travailleuses enceintes et des parents, et les limites du temps de travail.

---

<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.

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

La première étape consiste à examiner la manière dont ces dispositions juridiques se recoupent et d'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 travaillant exclusivement à domicile se sentent beaucoup plus isolés que ceux travaillant à domicile une partie du temps. Comme 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, au vu de ces résultats, les politiques, outre à accorder aux employés un travail flexible, peuvent également 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 semaines, conformément aux recommandations émises lors de la réunion du groupe de réflexion par les représentants de l'OIT ; cette limitation a également été constatée dans plusieurs conventions collectives, notamment en France, en Belgique, en Estonie ou dans l'étude de cas du télétravail en Slovénie.

## 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 privée pour les personnes et les équipes. D'un côté, on peut constater que les organisations où la direction communique régulièrement avec les employés à tous les niveaux sont 8 % de fois plus susceptibles de réussir leur transformation par rapport à celles qui ne communiquent pas régulièrement. Ce chiffre augmente pour atteindre 12,4 %



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

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 de la fonction publique 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 à domicile uniquement (De Vries et al., 2018). Les résultats de l'étude montrent qu'une communication intensive entre les directeurs et le personnel permet de réduire les incidences du télétravail sur l'isolement professionnel.

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. Revenant à la condition de sécurité psychologique, un environnement professionnel doit être créé, dans lequel les employés se sentent à l'aise pour exprimer leurs doutes et leurs préoccupations, du fait que le processus de numérisation et l'adoption de nouveaux régimes de travail peuvent provoquer de l'anxiété et préoccuper les travailleurs. Sauf si la direction écoute activement les employés et que des réponses sont apportées aux préoccupations, les employés peuvent facilement se désintéresser des processus voire saboter l'adoption des nouvelles technologies, des nouveaux outils et des nouvelles manières de travailler.

Responsabiliser un groupe d'agents pour le changement, comme indiqué dans l'étude de cas belge, 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 indiquée 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 crucial 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 parfois, ce n'est tout simplement pas le bon moment pour certaines politiques ou certains outils. Il est 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 utilisateurs 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 comprendre si la politique est plutôt proche de la fin du fait qu'elle soit trop rigide ou trop évasive permet d'éviter un grand nombre de conflits et une perte de productivité.

Avec des retours continus, l'évaluation des initiatives de numérisation et les orientations sur la manière dont réaliser ces évaluations sont tout aussi importantes. Comme souligné dans la présente recherche, la numérisation en termes d'incidences sur l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée peut prendre plusieurs formes, rendant l'évaluation de ces répercussions compliquée et difficile. Par exemple, les répercussions voulues ou non de la numérisation sont fortement différentes d'un cas à l'autre et varient en fonction des aspects essentiels comme un nombre suffisant d'employés, des tâches significatives, 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 privée, 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 réalisée de manière à pouvoir signaler et indiquer les développements futurs pouvant 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,

*Avec le soutien de l'Union européenne*  
VS/2017/0370

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

individuel et de l'équipe). En effet, avec la numérisation, les employés peuvent être évalués en fonction des résultats atteints au lieu 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 découlent sur 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 le degré de satisfaction de ces exigences par les organisations, 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 privée est la participation aux politiques (Beauregard 2011). Si des politiques 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 de comprendre les raisons d'une telle utilisation. Si les employés pensent qu'une présence continue est une exigence essentielle à l'avancement professionnel ou pour être sélectionné pour des projets plus gratifiants, ils ne risqueront pas de perdre ces opportunités du fait du télétravail, même si cela améliorerait leur équilibre entre vie professionnelle et vie privée.

## 4.10 Compétences et aptitudes des supérieurs directs

L'étude a également abordé la question des supérieurs et des responsables directs afin de savoir s'ils sont dotés des bonnes compétences et s'ils reçoivent les formations dédiées pour pouvoir gérer une équipe qui applique des outils numériques aux différentes mesures liées à l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée, et s'ils possèdent les connaissances suffisantes en matière de droit du travail. Pour que cela fonctionne, les employés doivent gagner en autonomie, tant

*Avec le soutien de l'Union européenne  
VS/2017/0370*

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

sous forme de capacité de résoudre les problèmes que de mission attribuée par les supérieurs directs, afin de travailler sans une supervision intense et continue. À cet égard, les résultats sont également complexes du fait que 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, qui peuvent être lésés par une surveillance à distance continue permise 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 directs émanent du fait de gérer et surveiller les employés travaillant à distance, est sous-estimée.

Mais ce ne sont pas que des compétences numériques qui sont exigées aux supérieurs directs (Hofman, 2018). Outre les compétences IT, les compétences les plus importantes à l'ère du numérique sont les compétences non techniques, telles que l'autogestion ou les horaires, et la compréhension des incidences de la numérisation en général. La gestion des besoins liés à l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée et les régimes de travail alternatifs des employés requiert les compétences suivantes :

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

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

- Compétence 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, créer des postes pour adapter les compétences des membres de l'équipe et assurer que le travail peut être fait partout et à toute heure.
- Accompagner les compétences et les attitudes pour soutenir les employés pendant leur apprentissage des nouvelles manières de travailler et de la bonne utilisation des nouvelles technologies qui les accompagnent.

Alors que 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 respecter la réglementation sur le droit des travailleuses enceintes, des parents et des aidants, de pouvoir demander et bénéficier d'un assouplissement des conditions de travail ou d'un travail à distance, d'un congé maternité, paternité, parental ou des aidants) comme le stipule 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 à l'assouplissement des conditions de travail est le fait que les outils numériques peuvent retracer et collecter une grande quantité de données sur les travailleurs pouvant être utilisées pour identifier ou retracer l'identité d'une personne, que ces données soient utilisées seules ou associées à d'autres informations liées ou pouvant être liées à une personne. 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 aux équipements à écran de visualisation. En particulier, si les utilisateurs n'ont pas d'expérience ou si tous les

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

effets de la numérisation ne sont pas divulgués aux employés, cela peut entraîner des résultats encore plus négatifs. Cela peut donner lieu à une situation 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 par conséquent, refusent 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 du rendement pour les travailleurs du secteur public au profit des citoyens et des utilisateurs 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 permet d'utiliser un argument valable pour introduire le télétravail ou la surveillance du flux de clients peut soutenir l'introduction des heures de travail flexibles. 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 comprise. 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, et les employés doivent avoir été mis à connaissance 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 également 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 des données sur les employés par inadvertance, 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 en pouvant suivre le comportement sédentaire ou les 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 faciliter l'identification et réduire le harcèlement sexuel subis par les femmes et identifier les zones de risques.
- La transparence accrue : utilisation des outils numériques pour connecter les employés, ceux au bureau et ceux travaillant à distance, accroît la responsabilité et la confiance.

Les **inconvenients** peuvent comprendre :

- La hausse de la méfiance et du sentiment d'être observé, l'atteinte à la sécurité psychologique.
- L'augmentation du stress de ne pas avoir droit à l'erreur ou à des marges.
- 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 renouvellement 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 privée et la numérisation, l'étude a appris de l'étude de cas belge de FPS Sécurité social que lorsque les performances sont liées à des prestations réelles et ne sont pas liées 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 prestations et quelles données permettront à leur supérieur ou leur employeur de vérifier si ces prestations ont permis d'atteindre les objectifs.

En 2016, la FSESP a estimé que les travailleurs doivent être informés sur les types de données auxquels leur employeur a accès conformément à la loi, où ces données sont conservées, la durée de conservation et les personnes avec lesquelles ces

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

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 de l'e-mail personnel) 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 également les options liées à l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée pour leurs employés, elles doivent rester vigilantes, comprendre et communiquer le type de données qui seront collectées et leurs finalités, et définir si ces démarches sont réalisées dans l'intérêt de l'organisation et des employés ou non.

Le débat sur la vie privée étant reformulé 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 et l'assurance 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 privée des salariés des administrations de gouvernements centraux. Les résultats de l'enquête concordent avec les études précédentes (OIT et Eurofound 2017 ; OCDE 2019) tout en confirmant que dans l'ensemble, la numérisation semble avoir des incidences positives sur l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée des employés des administrations des gouvernements centraux, comporter plusieurs risques graves devant être pris en considération et

*Avec le soutien de l'Union européenne*  
VS/2017/0370



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

aussi un certain nombre de différences fondées sur le sexe des employés devant être étudiées plus en profondeur.

En outre, l'enquête a identifié des écarts dans la littérature, surtout du fait que la numérisation n'est pas encore une pratique répandue entre les pays dans le secteur public et par conséquent, très peu d'études ont été publiées sur les incidences de la numérisation sur les employés du secteur public.

L'étude a souligné un manque de données harmonisées et comparables sur les incidences de la numérisation sur les organes du secteur public où 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 futurs résultats.

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 privée des employés 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 privée 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 les conventions collectives sur les effets de la numérisation doit également mis en place et mis en œuvre. Le travail mobile peut également représenter un inconvénient pour la représentation des employés et un consensus sur la manière dont encourager sans discréditer l'engagement réel des représentants des employés est un prérequis essentiel.

Les différences d'incidences de la numérisation sur les femmes et les hommes, et 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

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

numérisation, la présentation par l'égalité des genres est fondamentale, ainsi qu'une stratégie transversale assurant que les différences entre les employés hommes et femme sont prises en compte lors de la mise en œuvre de tout changement au sein de l'organisation. Du reste, il est primordial qu'en cas de numérisation, et de son impact sur l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée, lorsque les rôles sociaux et culturels, et les stéréotypes sont basés sur le sexe, de s'attaquer aux multiples facettes de l'inégalité des sexes dans les domaines tels que l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée, l'écart de rémunération entre les hommes et les femmes ou les avancements de carrière. La différence d'âge est un autre facteur transversal devant être pris en compte et analysé lors des recherches sur les incidences de la numérisation sur les employés du secteur public, en prenant en considération les dynamiques spécifiques et les caractéristiques liées à l'âge au sein des administrations de 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, et peut éventuellement aider les employés souffrant d'un handicap de travailler depuis leur domicile. Cependant, elle implique également des inconvénients, du sentiment d'isolement et de la perte de conversations professionnelles importantes à l'éventuel manque d'accès aux ressources professionnelles nécessaires.

Les résultats de la présente étude ont cherché à souligner les éventuels inconvénients, les avantages correspondants et la manière dont créer un environnement favorable dans lequel les employés bénéficient pleinement des opportunités relatives à l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée 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 supérieurs directs, et

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

l'implication des employés et des représentants syndicaux dans la conception, la mise en œuvre et l'évaluation des initiatives.

Il est nécessaire d'approfondir les analyses et de renforcer la surveillance de ces deux solutions, des opportunités et des inconvénients et de la manière dont les employeurs en général et du secteur public y répondent. À l'avenir, pour obtenir de meilleurs résultats à ces problèmes, il convient que les organisations soient plus disciplinées quant à la collecte des données et la mesure des incidences de la numérisation sur la santé des travailleurs, l'expérience, le temps dédié et les avantages et les inconvénients ressentis. Une analyse permettant de clarifier les objectifs mesurables du travail des employés du secteur public serait également utile, comme la quantification des rendements, de l'efficacité du télétravail, l'assouplissement des conditions de travail et les autres options relatives à l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée qui pourraient être mesurées par rapport aux objectifs et aux rendements.

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 conventions collectives et le dialogue social doivent fournir aux travailleurs et aux administrations un cadre complet traduisant les objectifs stratégiques en buts et en dispositifs de mesure pouvant aller au-delà de la présence au bureau ou le temps de travail. Une approche équilibrée doit permettre aux télétravailleurs de rester en contact avec les autres employés, d'accéder aux supports 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 d'orientations et de « À FAIRE » et « À NE PAS FAIRE » contenant des recommandations applicables destinées aux dirigeants 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.

*Avec le soutien de l'Union européenne*  
VS/2017/0370

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.

*Avec le soutien de l'Union européenne*  
VS/2017/0370

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.

*Avec le soutien de l'Union européenne*  
VS/2017/0370

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, EYMANN, 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>.

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

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

<b>Pays</b>	<b>Nom des organismes des administrations des gouvernementaux centraux (pratique envoyée)</b>
Autriche	Ministère fédéral de la fonction publique et des sports (flexibilité du télétravail)
Belgique	FSP 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'état (retrait des postes de travail)
Estonie	Ministère de l'administration publique (télétravail)
France	Direction générale du Trésor du ministère 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), Directeurat 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 direction 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.

*Avec le soutien de l'Union européenne*

*VS/2017/0370*

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

- 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 privée.