

Étude sur les comportements de déconnexion numérique dans la fonction publique régionale bruxelloise

**Groupe de recherche Work and
Organisation Studies**

Dr Alice Verlinden
Prof. Dr Elfi Baillien
Prof. Dr Marijke Verbruggen

Table des matières

1.	Exposé du contexte	1
1.1.	Objectif de l'étude	1
1.2.	Conception de l'étude	1
1.3.	Mesures	2
1.4.	Description des répondants	2
1.5.	Comparaison des répondants avec la population	3
2.	Résultats	4
2.1.	Qu'en est-il de la connectivité des collaborateurs ?	4
2.1.1.	Indicateurs d'une connectivité excessive	4
2.1.2.	Lien entre la connectivité et l'épuisement.....	7
2.2.	Comment et dans quelle mesure les collaborateurs se déconnectent-ils des TIC ?	9
2.2.1.	Qu'entend-on par déconnexion numérique ?	9
2.2.2.	Comment la déconnexion numérique a-t-elle été mesurée dans cette étude ?.....	10
2.2.3.	Niveaux généraux de déconnexion à travers les contextes	11
2.2.4.	Stratégies de déconnexion spécifiques par contexte	12
2.3.	Pourquoi la déconnexion numérique est-elle importante ?	15
2.4.	Qu'est-ce qui détermine le niveau de déconnexion des travailleurs ?	20
2.5.	Mesures proposées pour promouvoir la déconnexion	32
3.	Conclusions et recommandations générales	35
4.	Limites et étude de suivi	38
	ANNEXE 1 : Institutions publiques régionales bruxelloises participantes	39
	ANNEXE 2 : Données sociodémographiques et caractéristiques générales liées au travail	40
	ANNEXE 3 : Mesures	42
	ANNEXE 4 : Moyennes et écarts types.....	44
	ANNEXE 5 : Différences dans les niveaux de déconnexion	45
	ANNEXE 6 : Mesures proposées par institution.....	47

Figures

Figure 1 Surcharge technologique	4
Figure 2 Interruptions	6
Figure 3 Connectivité en dehors des heures de travail normales	7
Figure 4 Épuisement	8
Figure 5 Inventaire des stratégies de déconnexion.....	11
Figure 6 Niveau de déconnexion moyen à travers les contextes.....	12
Figure 7 Stratégies de déconnexion spécifiques (liées au travail, en dehors du travail)	13
Figure 8 Stratégies de déconnexion spécifiques (personnelles, pendant le travail)	14
Figure 9 Stratégies de déconnexion spécifiques (liées au travail, pendant le travail)	14
Figure 10 Déconnexion psychologique	16
Figure 11 Conflit travail vers vie privée	17
Figure 12 Conflit vie privée vers travail	18
Figure 13 Concentration	19
Figure 14 Home protection preference (préférence de segmentation)	24
Figure 15 Work protection preference (préférence de segmentation)	25
Figure 16 Polychronicité	26
Figure 17 Charge de travail	28
Figure 18 Attentes en matière de disponibilité	29
Figure 20 Dépendance des tâches entre elles	31

Tableaux

Tableau 1 Tableau de corrélation : déconnexion numérique et conséquences potentielles	15
Tableau 2 Tableau de corrélation : préférence personnelle et déconnexion numérique	26
Tableau 3 Tableau de corrélation : caractéristiques du travail et déconnexion numérique	31
Tableau 4 Mesures proposées	32

Confidentialité et indépendance

Ce rapport est le résultat final d'une étude menée indépendamment par le groupe de recherche Work and Organisation Studies de la KU Leuven. Les données collectées ont été traitées de manière confidentielle.

Principales conclusions et recommandations

1. Pour les agents de la Région de Bruxelles-Capitale, la connectivité excessive (par exemple, les interruptions, la surcharge technologique) est principalement problématique **pendant** les heures de travail, et dans une moindre mesure **en dehors** de celles-ci.
2. Les collaborateurs appliquent différentes stratégies pour réguler leur connectivité. Cette étude montre que l'application de ces stratégies de déconnexion est associée à :
 - ✓ Un meilleur **équilibre entre vie professionnelle et vie privée**.
 - ✓ Une meilleure **capacité de récupération** (c'est-à-dire la capacité de mettre mentalement de côté le travail en dehors des heures de travail).
 - ✓ Une meilleure **concentration** pendant le travail.
3. La mesure dans laquelle les collaborateurs limitent leur connectivité dépend de plusieurs **caractéristiques personnelles**, comme l'âge (plus on est âgé, moins on se déconnecte), le sexe (les hommes se déconnectent moins que les femmes) et la préférence personnelle pour la séparation entre travail et vie privée.
4. La mesure dans laquelle les collaborateurs limitent leur connectivité dépend également de diverses **caractéristiques du travail**, telles que la charge de travail et les attentes sociales pour être joignable.

Les organisations peuvent favoriser la déconnexion numérique par une **combinaison de mesures** consistant en **des cadres d'accords, des formations, des actions de sensibilisation** et éventuellement **des interventions technologiques**. Ces mesures visent à (a) **permettre** aux collaborateurs de se déconnecter (par exemple, des back-ups sont prévus en cas d'absence, la charge de travail est acceptable), et (b) créer **un climat** où une connectivité équilibrée est encouragée, **tant pendant qu'après les heures de travail**. Dans tous les cas, il convient de tenir compte des différents **besoins et préférences** des collaborateurs en matière de déconnexion numérique. C'est pourquoi il est plus important de façonner la politique de déconnexion **de manière participative** (par exemple à l'aide de groupes de travail dans lesquels les bonnes pratiques sont abordées).

1. Exposé du contexte

1.1. Objectif de l'étude

Le gouvernement de la Région de Bruxelles-Capitale a approuvé en juillet 2022 la première lecture de la proposition visant à modifier le décret du 26 janvier 2017 relatif au télétravail et au travail dans des bureaux satellites. Il indique la mise en œuvre du droit à la déconnexion pour tous les agents bruxellois. C'est dans ce cadre que talent.brussels a souhaité poser un premier diagnostic de la déconnexion numérique au sein des différentes institutions de la région afin de mettre en place une politique durable de promotion de la qualité de vie au travail. À cette fin, talent.brussels a organisé en collaboration avec le groupe de recherche Work and Organisation de la KU Leuven une grande enquête sur les habitudes de déconnexion numérique auprès de tous les collaborateurs des institutions bruxelloises. Cette enquête contribue également à un projet de recherche scientifique visant à créer un outil de diagnostic systémique pour la déconnexion numérique.

L'étude cherche à répondre à quatre questions de recherche spécifiques :

1. Qu'en est-il de la connectivité des agents régionaux de Bruxelles ?
2. Dans quelle mesure et de quelle manière les collaborateurs se déconnectent-ils des TIC ?
3. (Pourquoi) la déconnexion numérique est-elle importante ?
4. Qu'est-ce qui détermine le niveau de déconnexion numérique des collaborateurs ?

Pour y répondre, cette enquête pose des questions sur l'utilisation des technologies de l'information et de la communication (TIC), sur certaines caractéristiques personnelles et professionnelles, et sur le bien-être des collaborateurs.

1.2. Conception de l'étude

L'étude consistait en une enquête écrite unique en ligne. Le questionnaire a été complété par les collaborateurs des 19 institutions publiques participantes (voir annexe 1) de la Région de Bruxelles-Capitale.

Le questionnaire visait à recueillir les informations suivantes : informations sociodémographiques, habitudes de (télé)travail, caractéristiques de la fonction, préférences individuelles de (dé)connexion et habitudes de (dé)connexion numérique. Ce questionnaire a été distribué depuis talent.brussels aux 19 institutions participantes le 3 octobre 2022. Les institutions ont eu quatre semaines pour distribuer les questionnaires et les faire remplir par

leurs collaborateurs. Au total, 9,7 % des collaborateurs ont complété le questionnaire dans son intégralité.

1.3. Mesures

L'enquête comportait des questions ouvertes (par exemple, « pour combien d'heures de travail êtes-vous contractuellement engagé(e) ? ») et des échelles validées pour mesurer les différentes constructions. Une échelle consiste en un certain nombre d'affirmations que les répondants notent sur une échelle de Likert (par exemple, une échelle à 5 points allant de 1 : *pas du tout d'accord* à 5 : *totalelement d'accord*).

L'annexe 3 présente les caractéristiques des différentes échelles utilisées (notamment, la source scientifique, le nombre d'affirmations par échelle, un exemple d'affirmation, la fiabilité de l'échelle).

1.4. Description des répondants

L'annexe 2 présente les caractéristiques sociodémographiques des 937 répondants qui ont rempli le questionnaire. Un total de 206 (22 %) néerlandophones et 731 (78 %) francophones ont complété les questionnaires. Un peu plus de la moitié des participants (53,3 %) vivent dans la région de Bruxelles-Capitale, tandis que les autres vivent dans les régions flamande (25,5 %) et wallonne (21,2 %). La majorité sont des femmes (59,2 %) et l'âge moyen est de 42 ans (ET = 9,8 ans). Environ 3 répondants sur 4 ont un partenaire et 68,5 % vivent également avec leur partenaire. Un peu plus de la moitié de tous les participants ont des enfants vivant sous le même toit (53,3 %).

La majorité des répondants présentent un niveau de qualification élevé : 22,9 % ont un diplôme de bachelier professionnel ou académique, tandis que 60,3 % sont titulaires d'un master ou un doctorat. Les autres répondants ont obtenu au maximum un diplôme de l'enseignement primaire (seulement 0,1 %), de l'enseignement secondaire inférieur (2,0 %) ou de l'enseignement secondaire supérieur (13,7 %). Au sein des institutions, la plupart des participants présentaient également un niveau de fonction élevé. Par exemple, 57,2 % avaient un niveau A, 23,5 % un niveau B, 14,6 % un niveau C et 2,8 % un niveau D. En outre, un certain nombre de répondants occupaient une fonction de mandataire (1,8 %). Près de trois répondants sur dix (29,5 %) assuraient des postes de direction.

Nous constatons dans les résultats que la plupart des répondants télétravaillaient pendant une partie du temps au cours de la période précédant l'enquête : seuls 4,5 % des répondants n'ont jamais travaillé depuis chez eux au cours du mois précédant l'enquête. En moyenne, la plupart des répondants travaillent deux (34,8 %) ou trois (4,7 %) jours par semaine depuis leur domicile.

1.5. Comparaison des répondants avec la population

Pour évaluer la représentativité de l'échantillon, les répondants sont comparés à la population réelle. À cette fin, les données de l'observatoire talentAnalytics.brussels 2021 sont utilisées pour les organisations interrogées.

La population de la présente étude obtient généralement un bon score de représentativité, avec seulement une surreprésentation des dirigeants et une légère sous-représentation des agents qui ne télétravaillent pas. Nous notons également qu'un grand groupe a pu être atteint dans une bien moindre mesure dans cette étude. Ce groupe est de niveau D/E, plus souvent moins qualifié et de sexe masculin, ressort plus souvent du statut linguistique francophone, il ne télétravaille pratiquement pas et est principalement regroupé dans quelques institutions, à savoir propreté.brussels, environnement.brussels, parking.brussels et le pompiers.brussels.

Les différences significatives dans le contexte et le contenu du travail entre ce groupe et le reste des agents, qui sont plus souvent des employés de bureau, sont une raison probable de la sous-représentation du niveau D/E dans notre enquête menée en ligne. C'est aussi une indication importante de la nécessité de poursuivre les recherches, avec un questionnaire plus axé sur leur utilisation des technologies et une méthode de collecte des données mieux adaptée à leur contexte quotidien.

2. Résultats

Ce chapitre présente les résultats de l'enquête. Il s'agit de résultats généraux pour les 19 institutions participantes. Un rapport séparé des résultats par institution individuelle n'a pas été possible en raison du trop faible taux de réponse par institution individuelle.

Nous commençons par discuter de certains indicateurs de connectivité des collaborateurs et étudions le lien avec l'épuisement (*chapitre 2.1*). Un certain nombre de statistiques descriptives sont ensuite présentées concernant les stratégies de déconnexion numérique appliquées par les collaborateurs (*chapitre 2.2*). Le lien avec des résultats tels que la fatigue, l'interférence entre le travail et la vie privée et la concentration au travail est ensuite étudié (*chapitre 2.3*). Enfin, nous examinons si le degré de déconnexion numérique est lié à certains éléments personnels (par exemple, les préférences personnelles) et/ou à des caractéristiques professionnelles (par exemple, l'attente de disponibilité) (*chapitre 2.4*).

2.1. Qu'en est-il de la connectivité des collaborateurs ?

2.1.1. Indicateurs d'une connectivité excessive

Surcharge technologique

La surcharge technologique est une forme de stress qui survient lorsque la quantité de messages et d'informations liés au travail que les collaborateurs doivent traiter dépasse leur capacité à les traiter efficacement. En d'autres termes, il s'agit d'un sentiment d'être submergé qui est causé par la quantité d'informations et de communications parvenant aux collaborateurs.

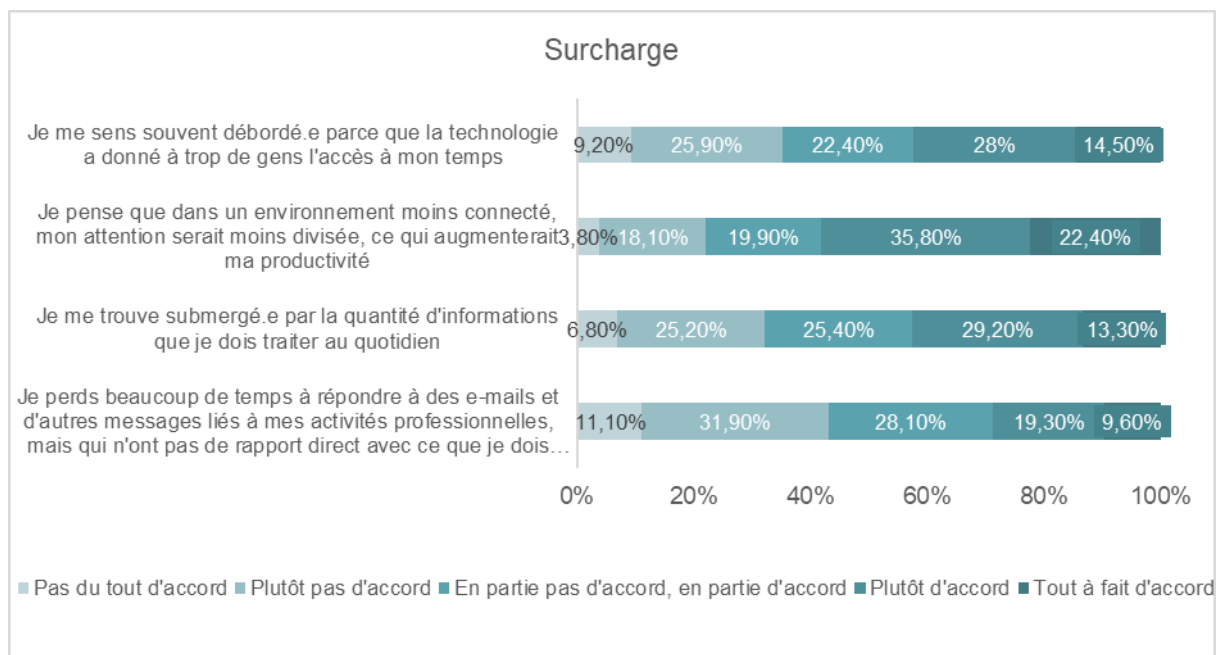


Figure 1 Surcharge technologique

La surcharge technologique a été mesurée à l'aide de quatre énoncés (Figure 1), auxquels il fallait répondre sur une échelle allant de 1 (pas du tout d'accord) à 5 (tout à fait d'accord). Le score moyen de cette variable était de 3,17 (ET = 0,92), soit une conversion de 5,4/10. La surcharge technologique est donc bien un problème pour les collaborateurs. Par exemple, plus de quatre personnes interrogées sur dix (43 %) ont déclaré être (tout à fait) d'accord avec l'affirmation suivante : « *Je me sens souvent débordé(e) parce que la technologie a permis à trop de personnes d'avoir accès à mon temps* ». Plus de la moitié des collaborateurs (60 %) se disent en outre (tout à fait) d'accord avec l'affirmation suivante : « *J'ai l'impression que dans un environnement moins connecté, mon attention serait moins partagée, ce qui me permettrait d'être plus productif(ve)* ».

Interruptions

L'introduction des ordinateurs portables, des ordinateurs et des autres TIC a entraîné une augmentation des interruptions technologiques. Les messages électroniques, tels que les courriels, les appels ou les chats, perturbent les collaborateurs dans leurs tâches, entraînant l'arrêt régulier du travail pour faire face à ces interruptions. Si les interruptions peuvent être utiles dans certains cas parce qu'elles contiennent des informations pertinentes pour le destinataire, dans de nombreux cas, elles sont également très contraignantes et prennent beaucoup de temps. En effet, les messages entrants détournent l'attention de la tâche principale ; celle-ci est donc temporairement interrompue et ne peut être reprise qu'une fois que l'attention est redirigée vers la tâche initiale.

Dans cette étude, nous mesurons les interruptions causées par des messages et des appels liés au travail à l'aide de trois questions (voir figure 2), notées sur une échelle de 1 (jamais) à 5 (toujours). Une note moyenne de 3,10 (ET = 0,98) a été obtenue, soit une conversion de 5,3/10. Les interruptions sont donc problématiques pour un grand nombre de participants. Par exemple, plus de trois répondants sur dix (37 %) ont indiqué que les appels et les messages en ligne liés au travail tombaient souvent ou toujours à des moments inopportuns, et près de la moitié des collaborateurs (47 %) ont indiqué que ces appels et messages les dérangent souvent ou toujours dans l'exécution de leur travail.

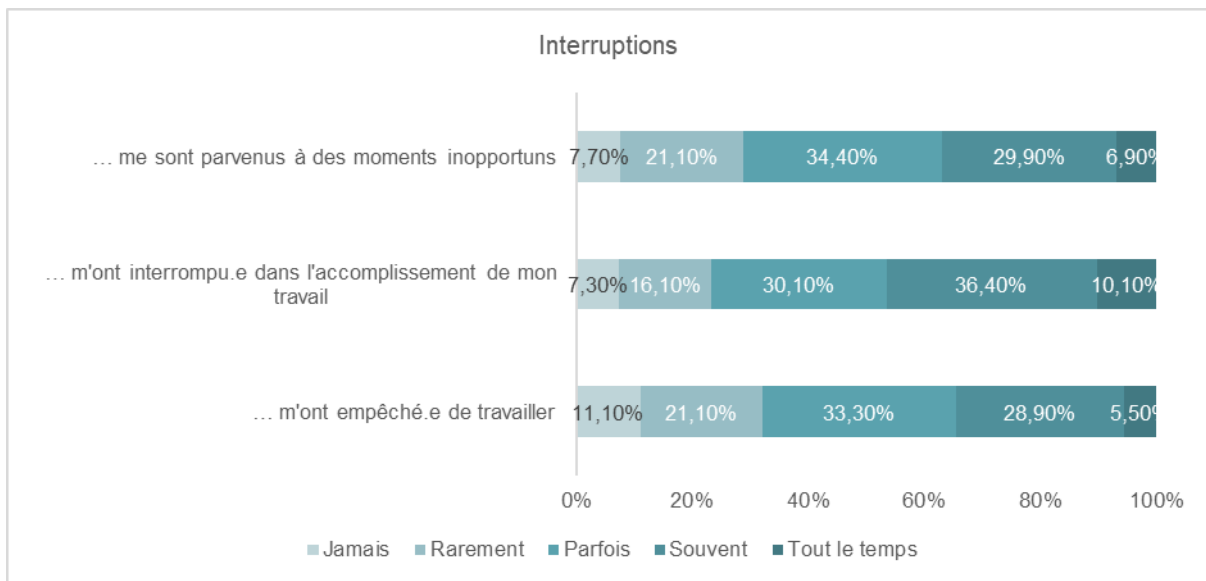


Figure 2 Interruptions

Connectivité en dehors des heures de travail

Deux questions ont permis d'évaluer dans quelle mesure les collaborateurs restaient connectés à leurs TIC à des fins professionnelles (par exemple pour répondre à des courriels) même en dehors des heures de travail. Les répondants devaient indiquer sur une échelle de 1 (pas du tout d'accord) à 5 (tout à fait d'accord) dans quelle mesure ils étaient d'accord avec les affirmations ci-dessous (Figure 3). Le score moyen pour les deux questions est de 2,51 (écart-type = 1,16), ou converti 3,8/10. Le tableau ci-dessous illustre que la plupart des répondants n'utilisent pas du tout (27 %) ou peu (31%) les appareils électroniques pour effectuer des tâches professionnelles en dehors des heures de travail normales. Pourtant, un groupe non négligeable indique également qu'il utilise les appareils électroniques dans une large mesure (17 %) ou au maximum (7%) pour faire quelque chose pour le travail en dehors des heures normales de travail.

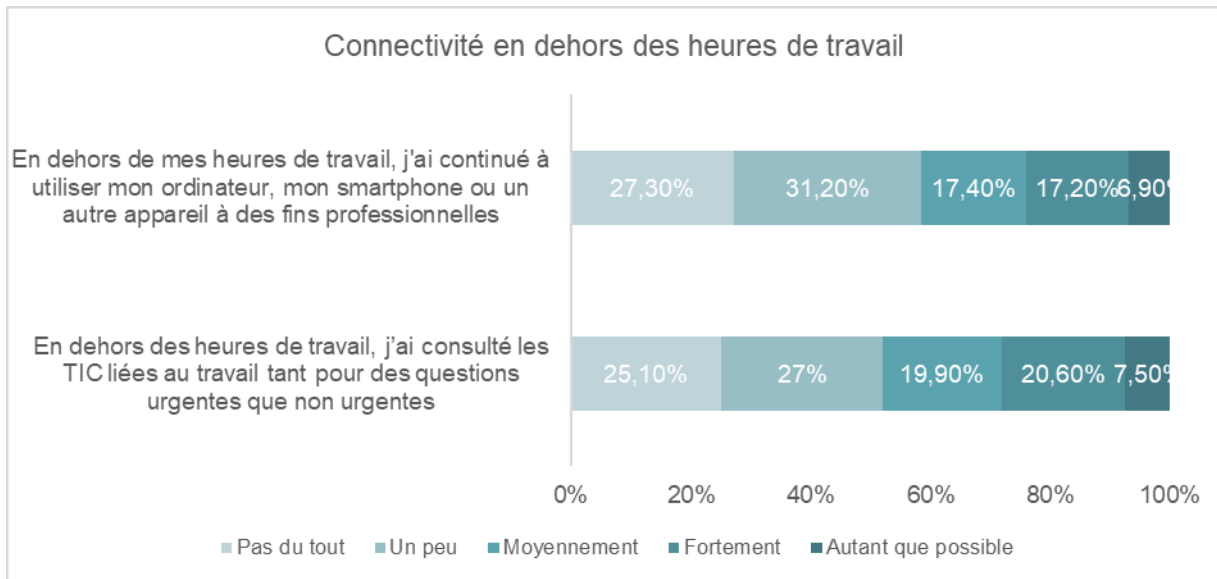


Figure 3 Connectivité en dehors des heures de travail normales

2.1.2. Lien entre la connectivité et l'épuisement

Nous examinons ensuite comment les indicateurs de connectivité ci-dessus sont liés à l'épuisement. L'épuisement est décrit comme une forme de fatigue extrême où les ressources mentales des travailleurs sont épuisées, les confrontant à un manque d'énergie mentale et physique. L'épuisement est un indicateur important du bien-être mental des travailleurs, car il constitue également une dimension centrale du burn-out.

Nous avons mesuré l'épuisement à l'aide de trois questions (voir Figure 4), auxquelles les répondants devaient répondre sur une échelle de 1 (jamais) à 5 (toujours). Ils ont obtenu un score moyen de 2,95 (ET = 1,03) à ces questions. Cela correspond à une note significative de 4,9/10. Le Tableau 5 illustre en outre que plus de trois répondants sur dix sont souvent ou toujours physiquement (31%) et/ou mentalement (38 %) épuisés au travail, et plus de trois répondants sur dix ont indiqué qu'il arrivait souvent ou toujours qu'ils ne se reposent pas après une journée de travail (34 %).

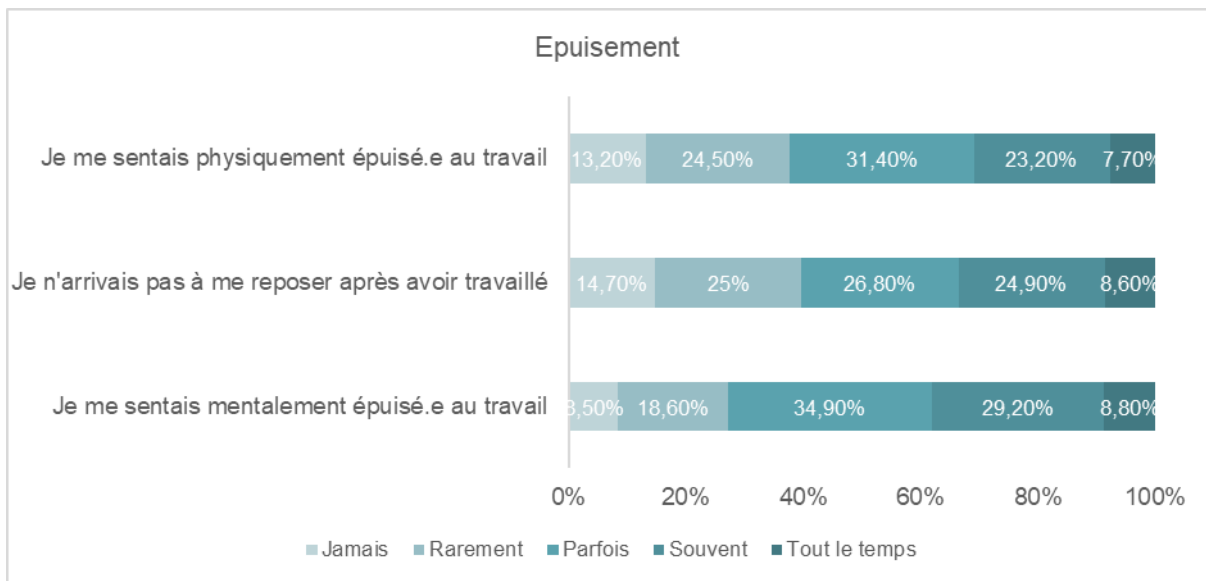
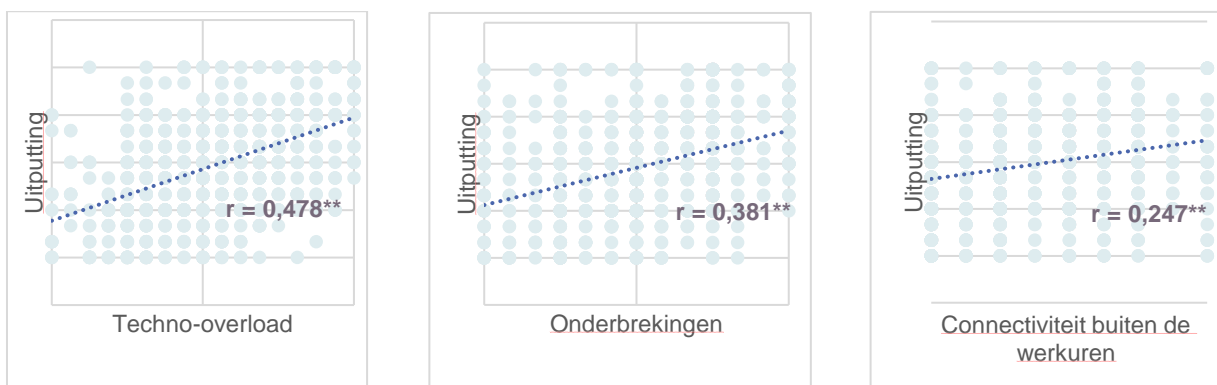


Figure 4 Épuisement

Pour se prononcer sur le lien entre la connectivité et l'épuisement, nous étudions les coefficients de corrélation (corrélations de Spearman). Le coefficient de corrélation est un nombre compris entre -1 et 1 et constitue une mesure de la relation entre deux variables. Lorsqu'un coefficient de corrélation est statistiquement significatif (c'est-à-dire avec une valeur p inférieure à 0,05), le coefficient peut être interprété. Un nombre inférieur à 0 indique une relation négative, tandis qu'un nombre supérieur à 0 indique une relation positive.



Comme on peut le voir sur les graphiques ci-dessus, la relation entre les trois indicateurs et l'épuisement est significative et positive. La surcharge technologique était le plus fortement liée à l'épuisement ($r = 0,486$, $p < 0,001$) : plus les répondants se sentaient surchargés par les informations et la communication électroniques, plus ils se sentaient épuisés en général. La relation entre les interruptions et l'épuisement était également assez forte et significative ($r = 0,381$, $p < 0,001$) : plus les interruptions dues aux appels et aux messages sont nombreuses, plus l'épuisement des collaborateurs est important. Enfin, nous constatons également une corrélation modérée entre la connectivité en dehors des heures de travail et

l'épuisement ($r = 0,247$, $p < 0,001$). Les collaborateurs qui restaient fortement connectés avec le travail en dehors de leurs heures de travail étaient aussi généralement plus épuisés.

Conclusion 1 : la connexion excessive - en dehors et pendant les heures de travail - est épuisante

- ✓ Bon nombre de collaborateurs souffrent de surcharge technologique et d'interruptions créées par la quantité d'informations et de communications qu'ils doivent traiter. Il existe également un lien évident avec le bien-être des collaborateurs : ceux qui sont confrontés à une forte surcharge et à des interruptions se sentent généralement plus épuisés.
- ✓ En outre, une partie des collaborateurs indiquent également qu'ils restent connectés avec le travail en dehors de leurs heures de travail normales. Si cela n'est pas toujours problématique (par exemple, une plus grande flexibilité), nous constatons également un lien avec l'épuisement.
- ✓ **Nous comprenons qu'une connectivité excessive - en dehors, mais aussi pendant les heures de travail - peut être épuisante pour les travailleurs. Il convient donc de prendre des mesures pour limiter la connectivité dans les deux contextes.**

2.2. Comment et dans quelle mesure les collaborateurs se déconnectent-ils des TIC ?

2.2.1. Qu'entend-on par déconnexion numérique ?

La déconnexion numérique est définie comme les stratégies flexibles que les gens appliquent pour limiter l'utilisation des TIC. Il s'agit par exemple de ranger les appareils, de désactiver les notifications ou de se concentrer sur des tâches non numériques. En général, la déconnexion numérique semble être un aspect important du « bien-être numérique » des travailleurs, qui fait référence à un état d'équilibre optimal entre connectivité et déconnexion, où les inconvénients technologiques (par exemple, la surcharge) sont minimisés tandis que leurs avantages (par exemple, l'efficacité de la communication) sont maximisés¹.

Généralement, l'utilisation des technologies par les travailleurs se situe à l'intersection de deux sphères sociales, à savoir la sphère professionnelle et la sphère privée. Cela permet aux collaborateurs de poursuivre leur travail à domicile après les heures de travail à l'aide de leur ordinateur portable ou leur smartphone, mais cela leur permet également de rester connectés

¹ Pour plus d'informations, voir Vanden Abeele, M. M. (2021). Digital wellbeing as a dynamic construct. *Communication Theory*, 31(4), 932-955.

à leur environnement privé pendant les heures de travail. Dans cette étude, nous nous intéressons donc à différents contextes de déconnexion numérique :

1. La déconnexion numérique des TIC liées au travail en dehors des heures de travail.
✓ *Par exemple, désactiver les e-mails professionnels pendant le temps libre.*
2. La déconnexion numérique des TIC personnelles pendant les heures de travail.
✓ *Par exemple, désactiver les notifications des médias sociaux pendant la journée de travail.*
3. La déconnexion numérique des TIC liées au travail pendant les heures de travail.
✓ *Par exemple, désactiver les notifications des chats liés au travail pendant la journée de travail.*

Ces stratégies sont flexibles, en ce sens qu'elles permettent une déconnexion de différentes manières. Nous distinguons trois catégories de stratégies, chacune ayant un objectif différent :

1. Accent sur la technologie : limitation de l'utilisation des appareils (par exemple, ranger le smartphone), des programmes ou des applications (par exemple, fermer la boîte à messages) ou des fonctions (par exemple, désactiver les notifications).
2. Accent sur la communication : communiquer ou signaler quand on est joignable ou non (par exemple, en prenant des rendez-vous ou en utilisant un statut d'absence).
3. Accent sur les limitations temporelles : gérer les moments où l'on est connecté ou non (par exemple, n'ouvrir la boîte à messages que deux fois par jour).

2.2.2. Comment la déconnexion numérique a-t-elle été mesurée dans cette étude ?

Sur la base des types de stratégies susmentionnés, un inventaire a été dressé, composé de 12 actions de déconnexion spécifiques (voir la Figure 5). À l'aide d'une échelle de Likert, les participants devaient indiquer, pour chaque action, l'intensité (*pas du tout - dans une mesure limitée, dans une mesure moyenne, dans une forte mesure, autant que possible/au maximum*) ou la fréquence (*presque jamais, rarement, parfois, souvent, presque toujours*) avec laquelle ils avaient appliqué chaque stratégie au cours du mois précédent.

Restrictions technologiques	Communication et accords	Limitation du temps sur les TIC
<ul style="list-style-type: none"> • Désactiver les notifications • Ignorer les notifications • Fermer les applications/programmes • Mode hors ligne (par exemple, désactiver le wifi) • Éteindre l'ordinateur / le smartphone • Ranger l'ordinateur/le smartphone 	<ul style="list-style-type: none"> • Accords sur le fait de ne pas être joignable • Définir un message ou un signal d'absence • Informer sur le fait de ne pas être joignable 	<ul style="list-style-type: none"> • Limiter le temps sur les TIC • Utiliser les TIC à des moments précis • Prévoir activement des moments sans TIC

Figure 5 Inventaire des stratégies de déconnexion

Les questions ont été posées pour chacun des trois contextes de déconnexion ci-dessus, à savoir :

- La déconnexion numérique des TIC liées au travail en dehors des heures de travail.
- La déconnexion numérique des TIC personnelles pendant les heures de travail.
- La déconnexion numérique des TIC liées au travail pendant les heures de travail.

2.2.3. Niveaux généraux de déconnexion à travers les contextes

Pour chaque contexte, un score de déconnexion moyen global a été calculé en additionnant les scores de chacune des 12 questions et en les divisant par le nombre total de questions. Ces notes moyennes sur une échelle de 1 à 5 ont ensuite été recalculées en une note de 0 sur 10, plus facilement interprétable.

Les chiffres de la Figure 6 montrent que les participants ont relativement le plus recours à la déconnexion numérique liée au travail en dehors de leurs heures de travail (5,3/10). Pendant les heures de travail, ils se déconnectent davantage des TIC personnelles (4,2/10) que des TIC liées au travail (3,2/10).

Ces chiffres peuvent être comparés à un échantillon similaire de travailleurs flamands (n = 486) employés dans différents secteurs privés et publics. Ici, les scores moyens de déconnexion par contexte étaient respectivement de 4,7/10 pour la déconnexion des TIC liées au travail en dehors du travail, de 4,3/10 pour la déconnexion des TIC personnelles pendant le travail et de 2,9/10 pour la déconnexion des TIC liées au travail pendant le travail. Il s'agit de différences assez faibles, mais significatives ($p < 0,05$).

Ceci nous permet de conclure que les scores globaux des participants à l'étude dans les institutions publiques bruxelloises sont conformes à ceux de l'échantillon flamand comparable.

Pendant leur temps libre, les agents participants se déconnectent un peu plus des TIC liées au travail par rapport à cet échantillon.

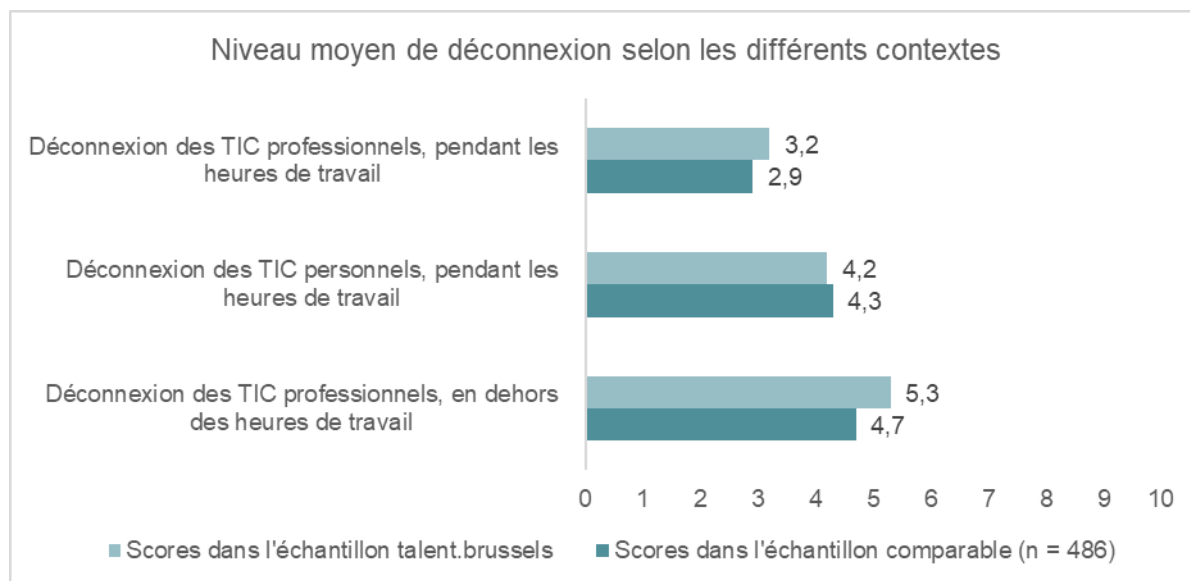


Figure 6 Niveau de déconnexion moyen à travers les contextes

2.2.4. Stratégies de déconnexion spécifiques par contexte

Dans ce qui suit, nous discutons des actions de déconnexion spécifiques que les collaborateurs appliquent dans chaque contexte. Là encore, la moyenne des scores aux 12 questions sur la déconnexion est analysée par contexte.

2.2.4.1. La déconnexion numérique des TIC liées au travail en dehors des heures de travail.

La figure ci-dessous (Figure 7) permet de voir quels types de stratégies les répondants appliquent généralement plus ou moins pour se déconnecter des TIC liées au travail en dehors de leurs heures de travail. Là encore, les notes de 1 à 5 ont été recalculées en une note sur une échelle de 0 à 10.

Les stratégies les plus courantes sont celles qui visent à imposer des limites de temps à l'utilisation des TIC. Il s'agit, par exemple, de limiter le temps passé sur les TIC liées au travail en dehors des heures de travail (6,8/10) ou de choisir de ne plus consulter les TIC/seulement à des moments précis (6,1/10). Le fait de ranger les appareils liés au travail (par exemple, l'ordinateur portable) pendant le temps libre était également courant (5,6/10).

Les stratégies qui sont généralement moins appliquées sont celles qui concernent la communication sur le caractère joignable ou non (par exemple, « se mettre d'accord sur le fait de ne pas être joignable » - 4,2/10). Une explication possible est que l'on n'attend pas des travailleurs qu'ils soient joignables en dehors des heures de travail et qu'ils n'ont donc pas à communiquer à ce sujet. Toutefois, dans un contexte où les horaires de travail flexibles sont

de plus en plus mis en œuvre par les travailleurs, il peut être utile que ces derniers indiquent explicitement quand ils ne souhaitent pas être contactés par leurs collègues et leurs clients.

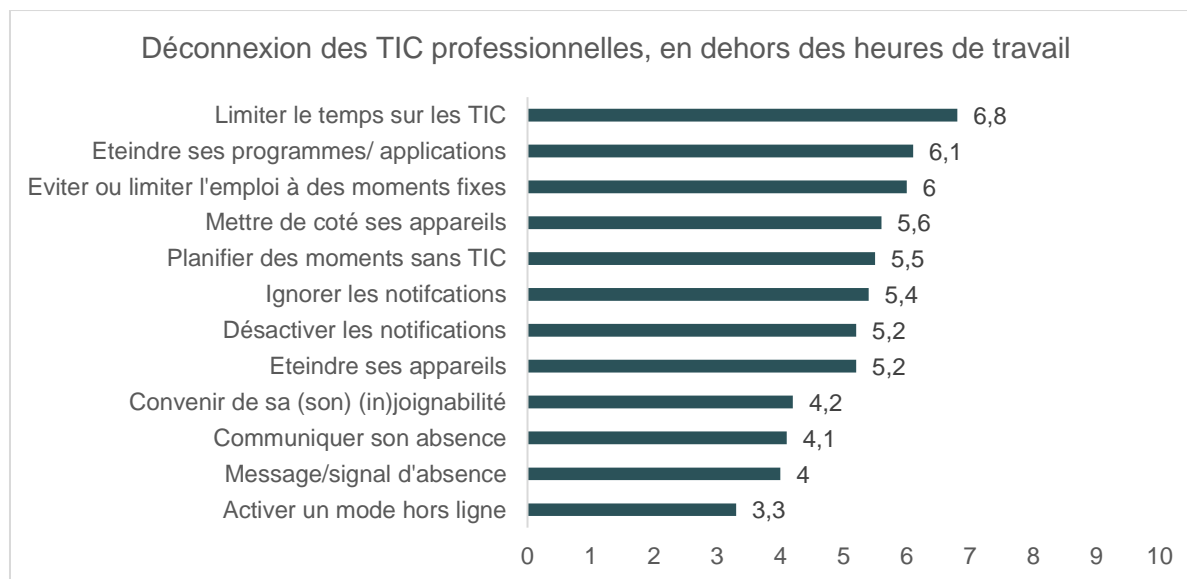


Figure 7 Stratégies de déconnexion spécifiques (liées au travail, en dehors du travail)

2.2.4.2. La déconnexion numérique des TIC personnelles pendant les heures de travail.

Pendant les heures de travail, les travailleurs imposent également des limitations quant à leur utilisation des TIC à des fins personnelles. Là encore, ce sont les stratégies de gestion du temps qu'ils utilisent le plus, par exemple en limitant de manière générale le temps qu'ils passent sur les médias personnels (6,8/10), ou en n'utilisant les TIC qu'à des moments précis (6,1/10). Garder les programmes fermés (par exemple, les médias sociaux) (6/10) et ranger les appareils liés à la vie privée (par exemple, le téléphone portable) (5,6/10) sont également des mesures relativement courantes dans ce contexte.

Les actions utilisées le moins intensivement ou fréquemment sont les actions de communication. Par exemple, les personnes interrogées passent moins d'accords avec les membres de leur entourage personnel quant aux moments où elles sont (in)joignables (4,2/10). Les actions plus poussées, comme la désactivation des appareils privés (5,2/10) ou l'activation d'un mode hors ligne (3,3/10), sont également moins utilisées. Cela peut s'expliquer en partie par le fait que de nombreux appareils sont utilisés à la fois pour des raisons personnelles et professionnelles, et en partie par le fait qu'il n'est pas souhaitable d'être totalement inaccessible aux membres de la sphère privée, comme la famille ou les amis. Des messages potentiellement urgents pourraient dans ce cas être manqués.

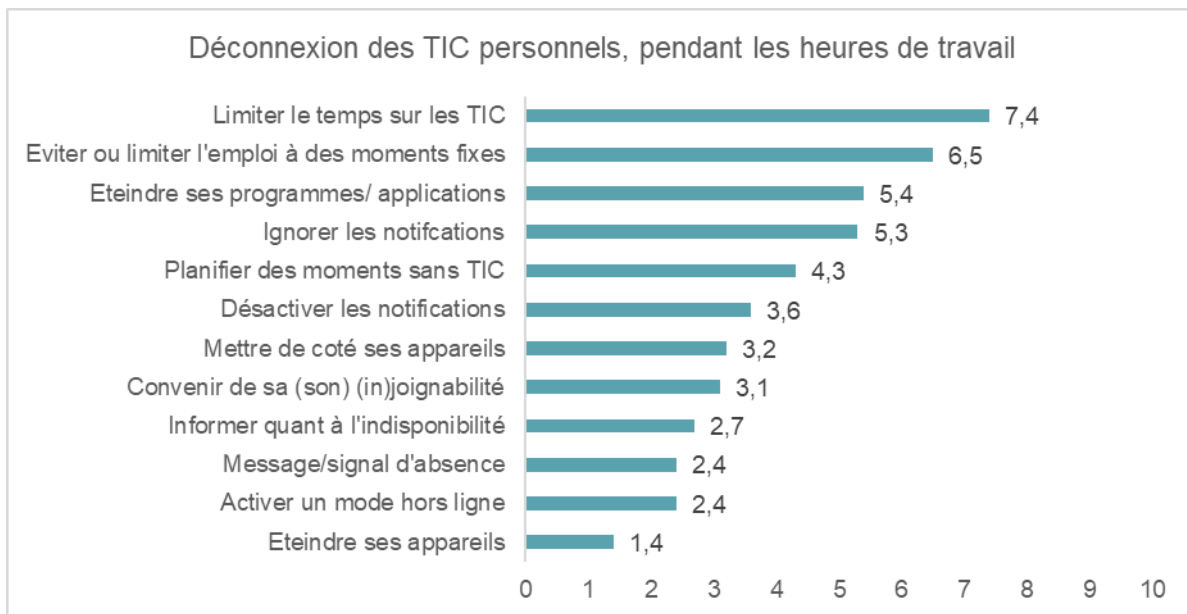


Figure 8 Stratégies de déconnexion spécifiques (personnelles, pendant le travail)

2.2.4.3. La déconnexion numérique des TIC liées au travail pendant les heures de travail.

Enfin, nous analysons les stratégies spécifiques appliqués par les répondants pour réduire de manière sélective leur utilisation des TIC liées au travail lorsqu'ils sont au travail. Le tableau ci-dessous (Figure 9) nous montre que les collaborateurs déploient des stratégies différentes par rapport aux deux autres contextes. Ainsi, nous constatons l'utilisation de formes plus subtiles de déconnexion, comme ignorer les notfications (5,4/10), poster un message d'absence (4,2/10) ou informer les autres lorsqu'on est injoignable (4/10).

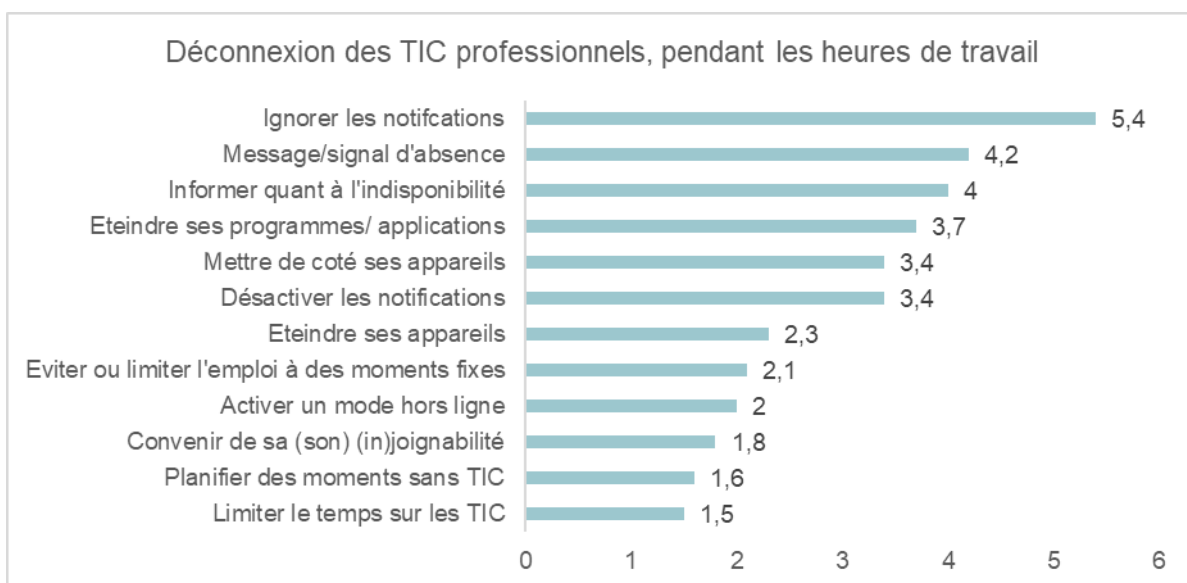


Figure 9 Stratégies de déconnexion spécifiques (liées au travail, pendant le travail)

En revanche, on a moins recours aux stratégies de gestion du temps, qui consistent à ranger ou à éteindre certaines TIC pendant un certain temps durant les heures de travail. Cela peut indiquer que les personnes interrogées fixent moins de règles quant aux moments auxquels elles utilisent ou non leurs programmes, et qu'elles ont donc tendance à rester pleinement connectées lorsqu'elles travaillent.

Conclusion 2 : la déconnexion numérique prend une forme différente selon le contexte

- ✓ Il existe plusieurs façons pour les collaborateurs de réguler leur propre connectivité. Nous constatons qu'il existe un potentiel d'apprentissage pour l'application de certaines stratégies. Pendant les heures de travail, par exemple, les travailleurs pourraient davantage recourir à des stratégies de gestion du temps. En dehors des heures de travail, davantage d'efforts peuvent être déployés pour communiquer sur le caractère injoignable.
- ✓ **Pour promouvoir la déconnexion numérique, les collaborateurs peuvent être sensibilisés et accompagnés pour essayer diverses stratégies** (par exemple, ajuster les paramètres, organiser le travail en blocs avec des moments sans TIC, communiquer sur sa propre inaccessibilité, etc.).

2.3. Pourquoi la déconnexion numérique est-elle importante ?

Dans ce chapitre, nous cherchons à répondre à la question visant à savoir si la déconnexion numérique est liée aux résultats en matière de bien-être et de productivité. Nous étudions plus précisément la relation entre la déconnexion numérique et la déconnexion psychologique, la combinaison travail-vie privée, l'épuisement et la concentration. Pour chacun de ces indicateurs, nous étudions d'abord la distribution des scores (Figures 10 à 13), puis les corrélations avec la déconnexion numérique (Tableau 1).

	Déconnexion du travail en dehors du travail	Déconnexion de la vie privée pendant le travail	Déconnexion du travail pendant le travail
Déconnexion psychologique	0.459**	-	-
Conflit travail vers vie privée	-0.276**	-	-
Conflit vie privée vers travail	-	-0.088**	-
Concentration	0.100**	0.142**	0,030 (n.s.)

Tableau 1 Tableau de corrélation : déconnexion numérique et conséquences potentielles

Déconnexion psychologique

La déconnexion psychologique fait référence à la capacité de « se déconnecter » mentalement du travail en dehors des heures de travail. Elle est décrite comme un état dans lequel les travailleurs prennent une distance psychologique par rapport au travail, en se distanciant des questions liées au travail. La déconnexion psychologique est importante pour le bien-être mental des travailleurs car elle les aide à se remettre des facteurs de stress auxquels ils ont été confrontés pendant leur travail.

Cette construction a été mesurée à l'aide de quatre questions (cf. Figure 10), auxquelles il fallait répondre sur une échelle allant de 1 (pas du tout d'accord) à 5 (tout à fait d'accord). Le score moyen à ces quatre questions était de 2,94 (ET = 1,06), ce qui correspond à un score modéré de 4,9/10.

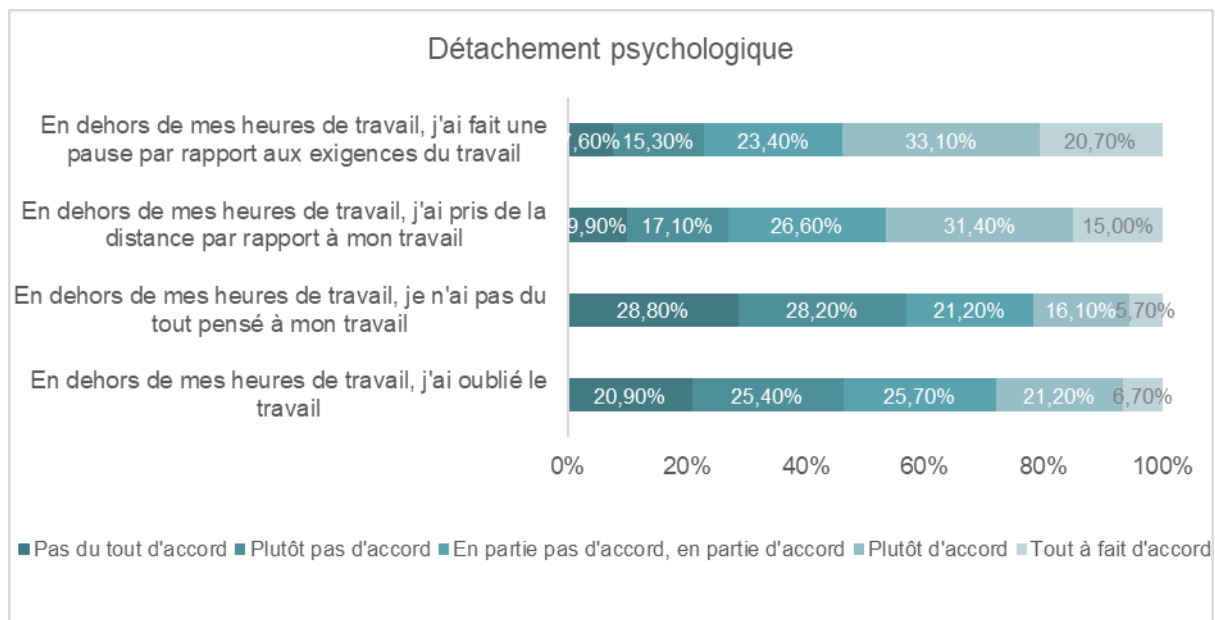


Figure 10 Déconnexion psychologique

Comme il pourrait y avoir un lien entre la déconnexion mentale et numérique des personnes lorsque le travail est terminé, nous étudions la corrélation entre ces deux concepts. L'analyse (voir Tableau 1) démontre qu'il existe une relation positive raisonnablement forte et statistiquement significative ($r = 0,459$, $p < 0,001$). Plus les participants se distancaient de leurs TIC professionnelles pendant leur temps libre, plus ils étaient également capables de se distancier mentalement du travail.

Les liens avec d'autres contextes de déconnexion n'étant pas pertinents, ils ne sont pas analysés.

Équilibre entre vie professionnelle et vie privée

L'équilibre entre vie professionnelle et vie privée concerne la mesure dans laquelle les collaborateurs ont le sentiment de pouvoir bien concilier leur vie professionnelle et leur vie privée. Il s'agit d'examiner, d'une part, la mesure dans laquelle le travail affecte la vie privée (conflit travail vers vie privée) et, d'autre part, la mesure dans laquelle la vie privée s'immisce dans le travail (conflit vie privée vers travail). Dans ce cas, l'expérience du conflit entre vie professionnelle et vie privée signifie que les travailleurs ont le sentiment de ne pas pouvoir assumer leurs responsabilités à la maison en raison du temps qu'ils consacrent aux tâches professionnelles ou, inversement, de ne pas pouvoir faire leur travail suffisamment bien en raison du temps qu'ils consacrent à leurs responsabilités privées.

Les conflits entre le travail et la vie privée ont été mesurés dans les deux sens, à l'aide de trois questions (cf. Figures 11 et 12), auxquelles il fallait répondre sur une échelle allant de 1 (pas du tout d'accord) à 5 (tout à fait d'accord).



Figure 11 Conflit travail vers vie privée

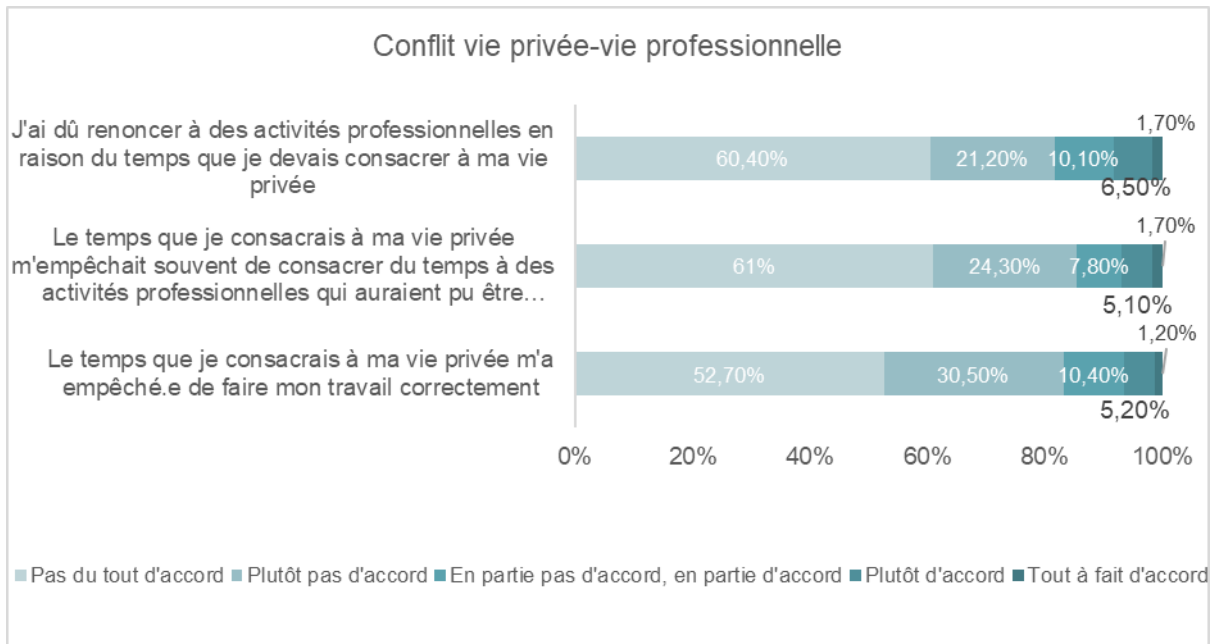


Figure 12 Conflit vie privée vers travail

Les résultats démontrent qu'en général, les collaborateurs subissent davantage d'interférences de leur travail dans leur vie privée que l'inverse (c'est-à-dire des interférences de leur vie privée dans leur travail). Le score moyen sur le conflit travail vers vie privée est de 2,36 (écart-type = 1,21), ce qui correspond à un score plus facile à interpréter de 3,4/10. Dans l'ensemble, on peut dire que pour la majorité des répondants, le travail a un impact assez limité sur leur vie privée. Le score moyen sur le conflit vie privée vers travail est encore légèrement plus faible, avec 1,67 (ET = 0,84), soit converti 1,66/10.

Nous examinons ensuite comment ces scores sont liés au comportement de déconnexion des répondants. En ce qui concerne le conflit travail vers vie privée, nous observons une relation négative modérée, mais significative, avec la déconnexion pendant les loisirs ($r = 0,276$, $p < 0,001$). Plus les personnes se déconnectent du travail pendant leur temps libre, moins le travail a d'impact sur la vie privée. Inversement, nous observons également une relation négative significative entre la déconnexion de la vie privée pendant les loisirs et le conflit vie privée vers travail ($r = 0,088$, $p < 0,001$). Bien que cette corrélation reste très limitée, nous pouvons conclure que plus les personnes limitent l'utilisation des TIC à des fins personnelles lorsqu'elles travaillent, moins elles ressentent de conflits entre la vie privée et le travail. Globalement, ces résultats impliquent donc que le degré de déconnexion numérique est associé à de meilleurs résultats en matière d'équilibre entre vie professionnelle et vie privée.

Concentration

La concentration est la capacité de focaliser son attention sur une tâche ou une action spécifique sans se laisser distraire. Elle a été mesurée à l'aide de quatre questions, auxquelles il fallait répondre sur une échelle allant de 1 (pas du tout d'accord) à 5 (tout à fait d'accord) (cf. Figure 13). La première question (« *Je pense souvent à d'autres choses pendant que je fais des activités* ») a été codée à l'envers, un score de 1 étant recodé en 5, un score de 2 en 4, et ainsi de suite.

En moyenne, les répondants ont obtenu un score de 3,46 (ET = 0,76) ou 6,2/10 à ces questions. En d'autres termes, il y a une marge d'amélioration ; par exemple, le graphique ci-dessous indique que 24 % des répondants sont (tout à fait) d'accord pour dire qu'ils pensent souvent à d'autres choses pendant l'exécution de leurs tâches.

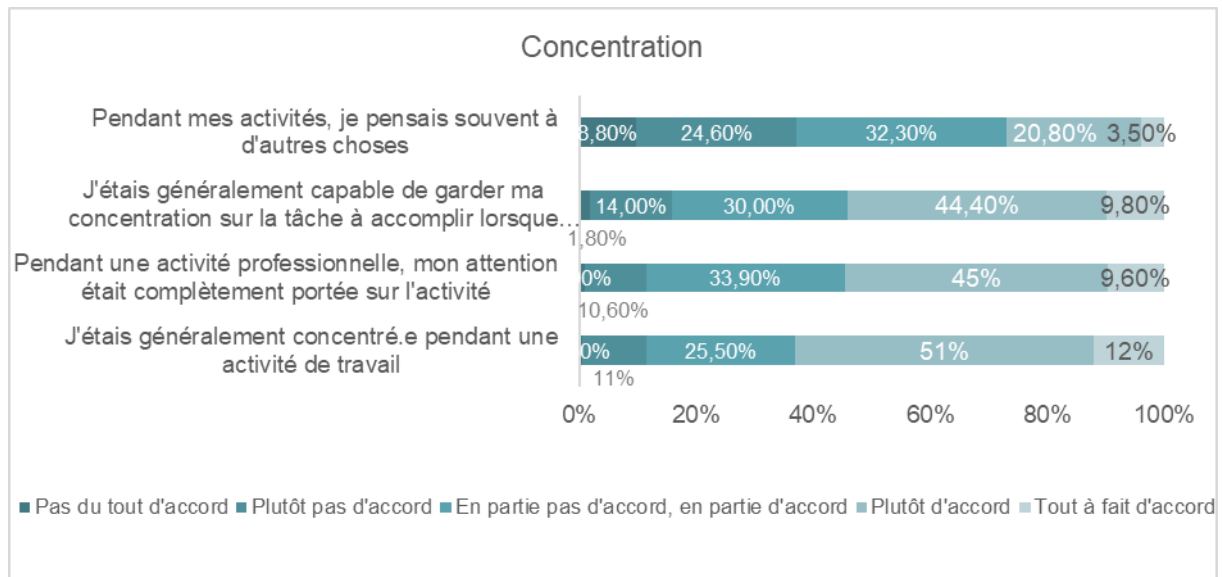


Figure 13 Concentration

Étant donné que les informations et les communications électroniques (par exemple, les notifications de messages entrants) peuvent être une source de distraction, nous étudions s'il existe un lien entre la limitation de l'utilisation des TIC et les niveaux de concentration des répondants. Les résultats démontrent que l'application d'actions de déconnexion pour limiter l'utilisation des TIC personnelles pendant la journée de travail est significativement liée au niveau de concentration global des travailleurs ($r = 0,127$, $p < 0,001$). Cette corrélation est plutôt faible, mais nous pouvons conclure que la déconnexion des TIC privées pendant la journée de travail est liée à de meilleurs niveaux de concentration. En revanche, nous ne constatons aucun lien entre l'application d'actions de déconnexion aux TIC liées au travail et le niveau de concentration ($r = 0,030$, $p > 0,05$). Il est possible qu'une relation existe, mais qu'elle ne puisse être saisie dans le cadre d'une étude transversale. Une étude longitudinale

avec des mesures répétées sur des périodes plus courtes (par exemple, une enquête quotidienne) est appropriée pour mieux comprendre cet aspect.

Enfin, nous pouvons également conclure que la déconnexion du travail pendant les loisirs est positivement et significativement liée à une meilleure concentration ($r = 0,100$, $p < 0,05$). Cela pourrait s'expliquer par un meilleur repos pendant les loisirs, débouchant par conséquent une meilleure concentration.

Conclusion 3 : la déconnexion numérique profite au bien-être et à la productivité des travailleurs.

- ✓ Plus les collaborateurs limitaient leur utilisation des TIC liées au travail en dehors des heures de travail, plus ils étaient en mesure de déconnecter mentalement. Il existe également un lien entre la déconnexion numérique et l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée des travailleurs (c'est-à-dire moins de conflits entre vie professionnelle et vie privée).
 - ✓ Nous constatons également un lien entre la déconnexion de l'utilisation des TIC personnelles pendant le travail et la conciliation entre vie professionnelle et vie privée (à savoir : moins de conflits avec les affaires privées pendant le travail). L'association avec la concentration des travailleurs était également positive.
 - ✓ Bref : la déconnexion numérique semble profiter au bien-être et à la productivité des travailleurs.

2.4. Qu'est-ce qui détermine le niveau de déconnexion des travailleurs ?

Les travailleurs diffèrent quant à la mesure dans laquelle ils se déconnectent numériquement pendant et en dehors de leurs heures de travail. Par conséquent, nous examinons quels facteurs personnels et professionnels sont liés aux niveaux de déconnexion des travailleurs.

- ➔ Tout d'abord, nous étudions la différence des niveaux de déconnexion en fonction des caractéristiques sociodémographiques et professionnelles suivantes : sexe, âge, niveau d'emploi, télétravail et fonction de direction. Pour calculer la différence entre deux groupes de répondants (par exemple, homme ou femme, fonction de direction ou non), nous utilisons des tests t non appariés. Ils permettent de comparer les moyennes des échantillons des deux groupes. Lorsque nous voulons comparer les moyennes d'échantillons de plus de deux groupes (par exemple, plusieurs groupes d'âge), nous utilisons le même test ANOVA à sens unique. Il compare les moyennes de deux ou plusieurs groupes indépendants et vérifie si elles sont statistiquement différentes les unes

des autres. Pour savoir exactement quels groupes diffèrent ensuite les uns des autres, des tests de Tukey post-hoc sont ensuite effectués.

➔ Nous abordons par après les préférences individuelles : polychronicité, préférence pour la segmentation (protection du travail et de la vie privée), ainsi que les caractéristiques du travail : charge de travail, attentes de disponibilité et dépendance intertâches. Ces constructions ont toutes été mesurées à l'aide d'échelles validées scientifiquement, auxquelles les répondants devaient répondre sur une échelle allant de 1 à 5 (voir l'annexe 3 pour des informations sur la source scientifique, les exemples d'items et la fiabilité des échelles utilisées). Pour déterminer la relation entre les caractéristiques personnelles ou liées au travail, d'une part, et le niveau de déconnexion des collaborateurs, d'autre part, nous examinons les corrélations entre des paires de constructions (par exemple, la charge de travail et la déconnexion). Plus précisément, la signification statistique (valeur p), la direction (positive ou négative) et l'ampleur (nombre entre 0 et 1) de ces relations sont abordées.

2.4.1. Caractéristiques personnelles

Nous commençons par comparer les scores de déconnexion en fonction du sexe, de la catégorie d'âge, du niveau de fonction, de la fonction dirigeante et du nombre moyen de jours de télétravail. L'annexe 5 illustre les différentes moyennes ainsi que l'importance des différences entre elles.

Sexe

Les résultats démontrent que les hommes se déconnectent beaucoup moins que les femmes, et ce dans les trois contextes de déconnexion numérique. Ces différences sont les plus importantes en ce qui concerne la déconnexion en dehors des heures de travail normales ($p < 0,001$), les femmes obtenant en moyenne un score de 5,8/10, tandis que les hommes obtiennent 4,5/10. Pour la déconnexion des TIC privées pendant le travail ($p = 0,005$), cette différence est plus faible : les hommes obtiennent 4,0/10, alors que les femmes enregistrent 4,3/10. Enfin, les femmes se déconnectent aussi un peu plus des TIC liées au travail pendant les heures de travail, par rapport aux hommes ($p < 0,001$). En moyenne, elles obtiennent un score de 3,0/10, tandis que les hommes obtiennent une note de 3,5/10.

Âge

Le test ANOVA montre que le score moyen sur la déconnexion numérique du travail en dehors du travail diffère significativement entre les catégories d'âge moyennes ($p = 0,002$). Plus précisément, les tests post-hoc démontrent qu'il existe une différence significative dans le niveau de déconnexion moyen du groupe d'âge 18-30 ans (5,6/10) par rapport au groupe d'âge 41-50 ans (5,0/10) ($p < 0,011$) et par rapport au groupe d'âge 51+ (5,0/10) ($p < 0,008$). En

revanche, les niveaux de déconnexion ne diffèrent pas entre le groupe des 31-40 ans (5,5/10) et tous les autres groupes d'âge. Les deux groupes d'âge les plus âgés ne sont pas non plus significativement différents l'un de l'autre. Nous concluons que les collaborateurs les plus jeunes (18-30 ans) se déconnectent généralement mieux pendant leur temps libre.

En outre, le test ANOVA indique également qu'il existe des différences statistiques dans le niveau de déconnexion numérique personnelle pendant le travail entre les groupes d'âge ($p < 0,001$). Ici, les différences statistiques se situent plus spécifiquement entre le groupe d'âge le plus âgé (51+ ans) (4,7/10) et le groupe d'âge le plus jeune (18-30 ans) (4,0/10) ($p = 0,005$), ainsi qu'entre le groupe le plus âgé et le groupe des 41-50 ans (4,3/10) ($p < 0,001$). La conclusion est inversée à ce niveau : les collaborateurs les plus jeunes se déconnectent généralement un peu moins des affaires privées lorsqu'ils sont au travail, par rapport aux deux groupes d'âge les plus âgés.

Enfin, nous constatons que l'âge ne joue aucun rôle en termes de déconnexion des TIC liées au travail pendant le travail ($p = 0,347$).

Niveau de fonction

Les résultats ne montrent aucune différence significative en matière de déconnexion numérique entre les niveaux de fonction A, B, C, D, E et mandataire. Les valeurs p sont ici supérieures à 0,05 pour les trois contextes de déconnexion.

Fonction dirigeante

Les analyses démontrent que le niveau de déconnexion moyen ne diffère entre les fonctions dirigeantes que pour le contexte de la déconnexion des TIC liées au travail en dehors des heures de travail. Plus précisément, un test t indépendant démontre que les cadres se déconnectent significativement ($p < 0,001$) moins du travail en dehors de leurs heures de travail (4,7/10), par rapport aux non-cadres (5,5/10).

En outre, un test ANOVA a également été effectué pour examiner si les niveaux de déconnexion différaient en fonction du nombre de personnes dont les dirigeants étaient responsables. Les résultats ne montrent pas de différence significative entre les groupes, ce qui indique que le nombre de travailleurs subalternes n'est pas lié au niveau de déconnexion des travailleurs.

Télétravail

La comparaison des niveaux de déconnexion entre les groupes ayant télétravaillé aucun, 1, 2, 3, 4 ou 5 jours par semaine n'a pas montré de différences significatives ($p > 0,05$) pour aucun des trois contextes. Une étude de suivi pourrait comparer sur une base quotidienne s'il

y a des différences au niveau de la déconnexion les jours où les collaborateurs travaillaient ou non à domicile.

Conclusion 4 : la déconnexion varie en fonction du sexe, de l'âge et de la fonction de direction

- ✓ Un certain nombre de **tendances sociodémographiques** peuvent être observées dans les habitudes de déconnexion actuelles des collaborateurs. Par exemple, nous constatons des différences en fonction du sexe (les hommes se déconnectent généralement moins que les femmes) et de l'âge (les groupes de travailleurs plus âgés se déconnectent en moyenne moins des TIC liées au travail en dehors des heures de travail, mais davantage pendant les heures de travail).
- ✓ Nous constatons également que les collaborateurs occupant des **fonctions de direction** se déconnectent légèrement moins en dehors des heures de travail que leurs collègues qui ne sont pas des cadres. Le nombre de personnes dirigées ne joue aucun rôle pour le niveau de déconnexion.
- ✓ Ces informations peuvent être utilisées pour concevoir et dispenser des formations, des ateliers et des campagnes de sensibilisation sur la déconnexion numérique. De cette manière, **une attention spécifique peut être accordée aux groupes les plus exposés au risque** de moins se déconnecter. C'est important pour leur propre bien-être, mais aussi pour **la culture d'entreprise et les attentes implicites** qu'ils créent. En effet, lorsque des collègues et/ou des cadres se déconnectent peu du travail, il peut y avoir une attente implicite que cela soit la norme, donnant aux autres l'impression qu'ils devraient également suivre ce comportement.

Nous étudions ensuite le rôle des préférences personnelles des travailleurs. Plus précisément, nous étudions la « préférence de segmentation » des travailleurs, c'est-à-dire la mesure dans laquelle ils préfèrent séparer leur vie professionnelle de leur vie privée.

Home protection preference (préférence pour la protection du domicile)

La « home protection preference » fait tout d'abord référence à la préférence pour la protection de la vie privée contre l'intrusion de questions liées au travail. Cet aspect a été mesuré à l'aide d'une échelle validée composée de quatre questions (Figure 14). Le score moyen de cette variable était de 3,98 (ET = 0,89) sur une échelle allant de 1 (pas du tout d'accord) à 5 (tout à fait d'accord), ce qui correspond à un score de 7,5/10. Dans l'ensemble, nous pouvons donc dire que les participants préfèrent nettement séparer leur travail de leur vie privée. Cela peut

être illustré par l'affirmation « *Je préfère laisser ma vie professionnelle au travail* », avec laquelle 76 % des répondants sont (tout à fait) d'accord.

Cette préférence de segmentation affecte également l'application ou non de leurs stratégies de déconnexion, comme le montre la corrélation significative et positive avec la déconnexion numérique du travail en dehors des heures de travail ($r = 0,299$, $p < 0,001$) (voir Tableau 2). En d'autres termes, plus la préférence pour la séparation de la vie privée et du travail est grande, plus les participants se déconnectent pendant leur temps privé.

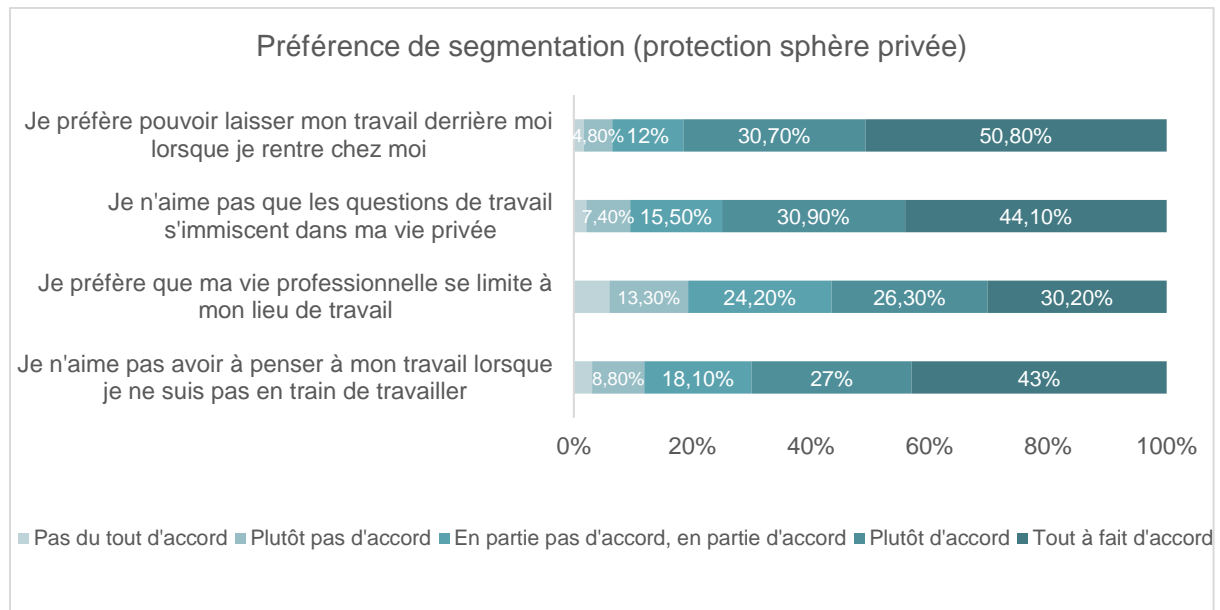


Figure 14 Home protection preference (préférence de segmentation)

Work protection preference (préférence pour la protection du travail)

La « work protection preference » fait référence à la préférence pour la protection de la vie professionnelle contre l'intrusion de questions privées. Cet aspect a aussi été mesuré à l'aide d'une échelle validée composée de quatre questions. Le score moyen de cette variable était de 3,46 (ET = 0,90) sur une échelle allant de 1 (pas du tout d'accord) à 5 (tout à fait d'accord), ce qui correspond à un score de 6,2/10. Dans l'ensemble, nous pouvons donc dire que les participants affichent une préférence raisonnablement claire pour maintenir leur vie privée séparée de leur travail. Comme le montre la Figure 15, par exemple, 67 % sont (tout à fait) d'accord avec l'affirmation « *Je n'aime pas que les questions privées s'immiscent dans ma vie professionnelle* ». Toutefois, cette préférence est moins forte que dans la situation inverse, à savoir la protection contre les intrusions des questions professionnelles dans la vie privée (7,5/10).

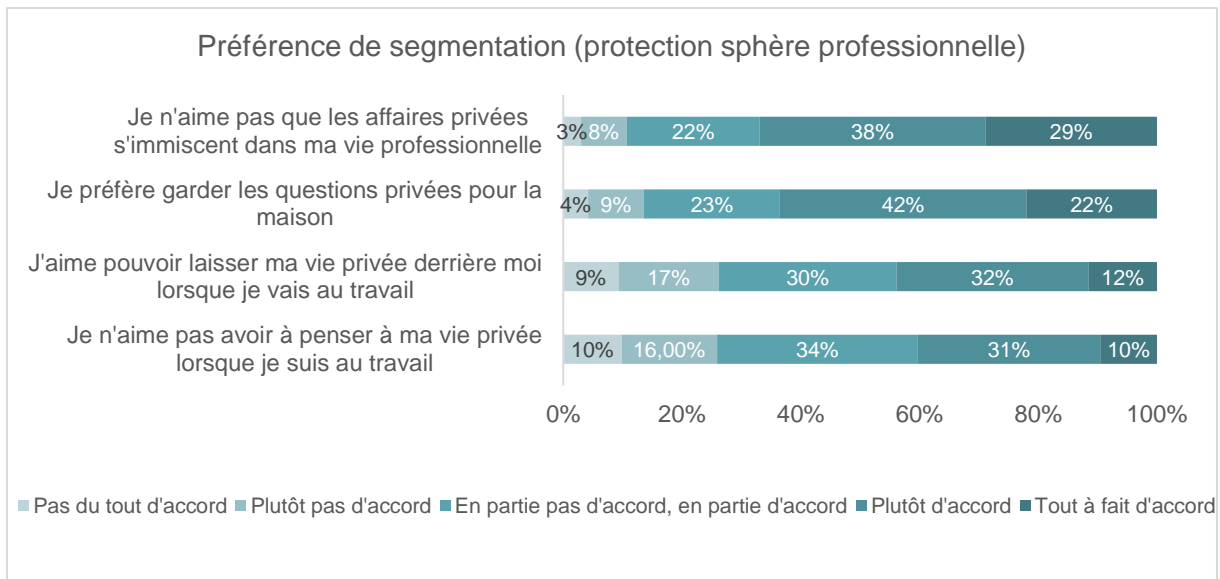


Figure 15 Work protection preference (préférence de segmentation)

Là encore, nous constatons une relation positive et significative entre la préférence pour la protection du travail contre l'intrusion de la vie privée et l'utilisation de stratégies de déconnexion (voir Tableau 2). Plus les répondants préfèrent séparer la vie professionnelle des affaires privées, plus ils limitent l'utilisation des TIC à des fins personnelles lorsqu'ils sont au travail ($r = 0,415$, $p < 0,001$).

Conclusion 5 : le niveau de déconnexion dépend de la préférence pour l'intégration de la vie professionnelle et de la vie privée - la plupart des collaborateurs préfèrent garder les deux séparées.

- ✓ Les travailleurs diffèrent dans leurs **préférences personnelles** pour séparer le travail et la vie privée (préférence de segmentation). Dans l'ensemble, les personnes interrogées ont exprimé une préférence assez forte pour la protection de leur vie privée par rapport à leur travail, et une préférence un peu plus faible, mais néanmoins marquée, pour la protection de leur travail contre l'influence des affaires personnelles. Ces préférences sont également en corrélation avec les habitudes de déconnexion des répondants : plus la préférence de segmentation est grande, plus les répondants se déconnectent.
- ✓ Nous en déduisons qu'il est préférable de prendre des mesures qui facilitent la déconnexion. Compte tenu des différences individuelles en termes de préférences de segmentation, il est préférable de rechercher un compromis où chacun a **la liberté d'organiser son travail de la manière qui lui convient le mieux.**

	Déconnexion du travail en dehors du travail	Déconnexion de la vie privée pendant le travail	Déconnexion du travail pendant le travail
Préférence de segmentation (« home protection »)	0.299**	-	-
Préférence de segmentation (« work protection »)	-	0.415**	-
Polychronicité	-0.147**	-0.135**	-0.064*

Tableau 2 Tableau de corrélation : préférence personnelle et déconnexion numérique

Polychronicité

Compte tenu du large éventail d'exigences privées et professionnelles auxquelles les gens doivent généralement répondre, ils doivent souvent faire des choix sur la manière dont ils répartissent leur temps pour atteindre divers objectifs. La polychronicité désigne la mesure avec laquelle les personnes préfèrent être engagées dans deux ou plusieurs tâches ou activités simultanément, plutôt que de se concentrer sur une seule activité.

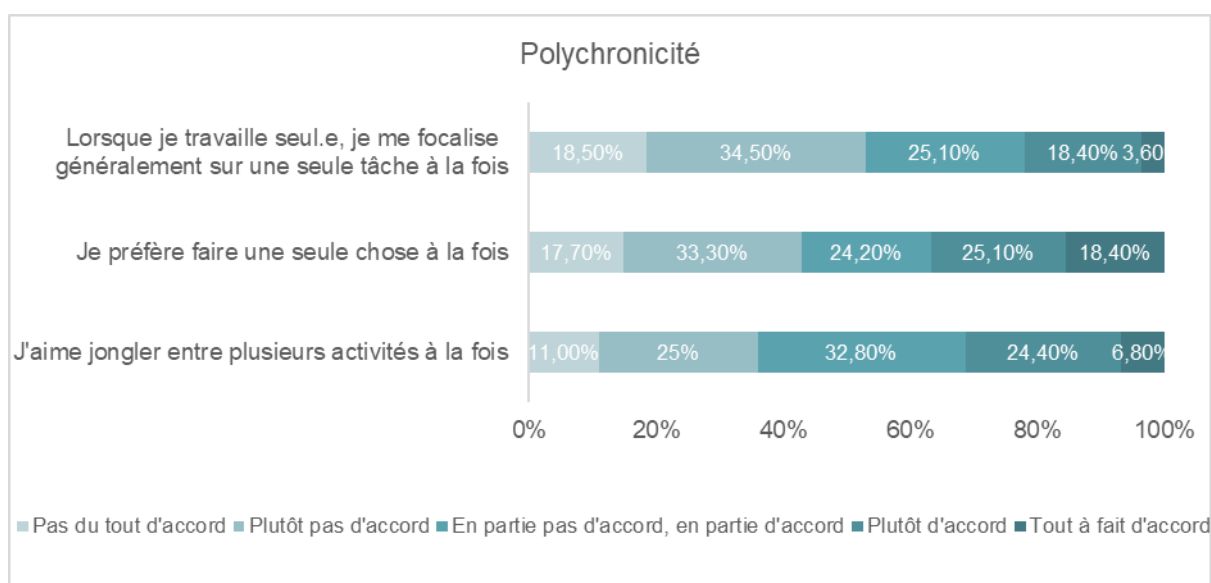


Figure 16 Polychronicité

La polychronicité a été mesurée à l'aide d'une échelle composée de trois questions (voir Figure 16), avec des catégories de réponse allant de 1 (pas du tout d'accord) à 5 (totalement d'accord)². En moyenne, les participants ont obtenu un score de 2,69 sur cette échelle (écart-type = 0,95), ce qui correspond à une note de 4,2/10. L'examen du tableau nous permet de conclure que seule une minorité des personnes interrogées préfère effectuer plusieurs tâches

² Note : Les réponses aux deux premiers énoncés (voir Figure 16) ont été codées à l'envers (1 → 5 ; 2 → 4 ; 4 → 2 et 5 → 1).

(de travail) simultanément. Par exemple, seuls 31 % sont (tout à fait) d'accord avec l'affirmation « *J'aime combiner plusieurs activités de manière interchangeable* ».

Comme cela peut également être lié à la mesure avec laquelle les gens préfèrent effectuer différentes tâches *numériques* simultanément, nous étudions les corrélations entre la polychronicité et les trois contextes de déconnexion numérique. En effet, on peut s'attendre à ce que la polychronicité rende les gens moins enclins à éteindre sélectivement les TIC, car ils aiment être engagés dans plusieurs activités simultanément. Comme prévu, le Tableau 2 montre une relation négative significative avec la déconnexion du travail, en dehors du travail ($r = -0,147$, $p < 0,001$), ainsi qu'avec la déconnexion du privé, pendant le travail ($-0,135$, $p < 0,001$) et la déconnexion du travail pendant le travail ($-0,064$, $p < 0,001$). Globalement, ces corrélations sont assez faibles (notamment en ce qui concerne la déconnexion du travail, pendant le travail), mais significatives.

Ces chiffres nous permettent de conclure que plus les travailleurs préfèrent être engagés simultanément dans différentes tâches (c'est-à-dire plus leur préférence pour la polychronicité est élevée), moins ils s'efforcent de limiter activement l'utilisation des TIC, quel que soit le contexte. Cependant, comme la plupart des participants montrent une *faible* préférence pour la polychronicité, la plupart d'entre eux bénéficieront en fait de la possibilité de se déconnecter suffisamment.

Conclusion 6 : le niveau de déconnexion dépend de la préférence pour l'intégration de la vie professionnelle et de la vie privée - la plupart des collaborateurs préfèrent se concentrer sur une tâche à la fois.

- ✓ Les travailleurs se distinguent par leur **préférence personnelle** pour la prise en charge simultanée de plusieurs tâches (polychronicité). En général, les répondants ont exprimé une préférence plutôt faible pour la polychronicité, ce qui est également lié à leurs habitudes de déconnexion : plus la préférence pour la polychronicité est grande, plus les répondants se déconnectent. Cette observation est liée au constat que de nombreux travailleurs subissent une surcharge d'informations et de communications.
- ✓ **Nous en déduisons qu'il est préférable de prendre des mesures pour limiter la quantité d'informations et de communications.** D'une part, cela peut se faire en proposant des formations et des ateliers où les collaborateurs apprennent à se déconnecter des TIC qui ne sont pas pertinentes. D'autre part, il est également nécessaire d'établir des règles de communication interne (par exemple, des accords sur la disponibilité ou non pendant/hors du travail).

2.4.2. Caractéristiques du travail

Charge de travail

La charge de travail ou pression du travail est définie comme la perception subjective qu'ont les gens de leur capacité à répondre aux exigences de leur travail. Une charge de travail élevée se caractérise par un travail intensif sous la pression du temps.

Cette construction a été mesurée à l'aide de trois questions (cf. Figure 17), auxquelles il fallait répondre sur une échelle allant de 1 (presque jamais) à 5 (presque toujours). Le score moyen était de 3,37 (ET = 0,97), ce qui correspond à une note de 5,9/10. Comme le suggère le graphique ci-dessous, plus de 40 % des répondants ont répondu qu'ils travaillaient « souvent » ou « (presque) toujours » sous la pression du temps. Dans l'ensemble, la note globale de 5,9/10 reste assez faible par rapport aux normes du secteur des services utilisées par le Centre de connaissance belge sur le bien-être au travail (BeSWIC) dans son questionnaire sur les facultés de travail³. Ici, les scores considérés comme moyens se situent entre 6,0/10 et 8,7/10, tandis que les scores inférieurs sont considérés comme faibles.

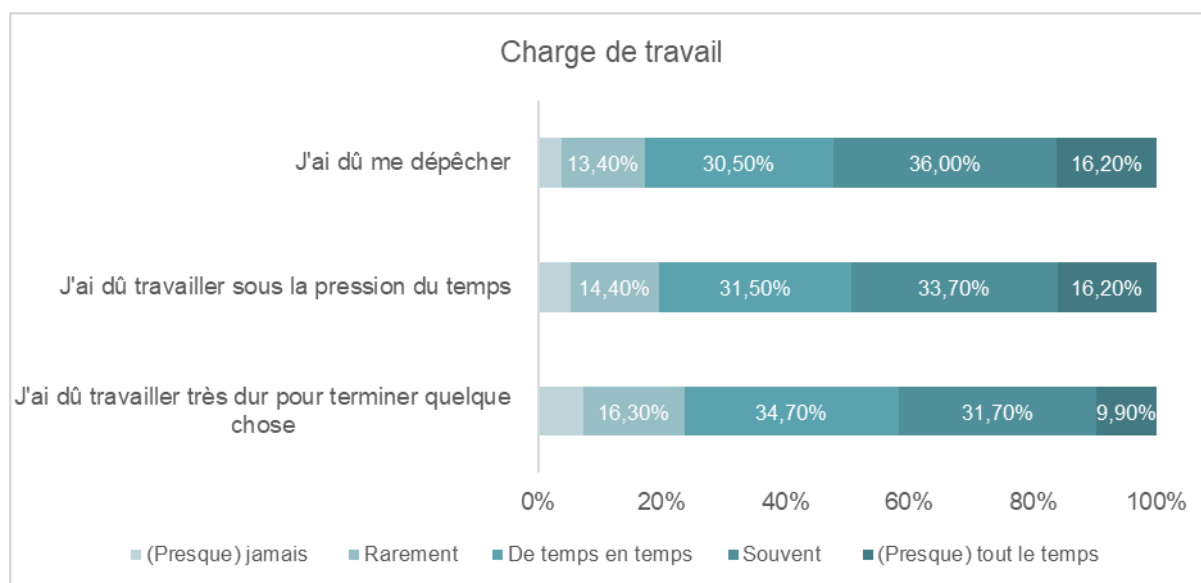


Figure 17 Charge de travail

La charge de travail peut être liée à la capacité des travailleurs à se déconnecter. Une charge de travail élevée peut en effet inciter les travailleurs à travailler plus vite d'une part, et plus longtemps d'autre part. Les analyses de corrélation (voir Tableau 3) ont confirmé que la charge de travail était significativement et négativement associée à la déconnexion des TIC liées au travail en dehors des heures de travail normales ($r = 0,244$, $p < 0,001$), et significativement et

³ Pour plus d'informations, voir : <https://www.beswic.be/fr/outils/le-vow-qft-instrument-de-mesure-des-facultes-de-travail-outil>

négativement associée à la déconnexion des TIC personnelles pendant les heures de travail normales. En d'autres termes, plus la charge de travail est élevée, moins les travailleurs interrogés parviennent à se distancier des TIC du travail en dehors de leurs heures de travail. Cependant, une augmentation de la charge de travail entraîne également une plus grande limitation de l'utilisation des TIC personnelles pendant le travail (c'est-à-dire la déconnexion des TIC personnelles pendant le travail). Peut-être que dans ce cas, les travailleurs se déconnectent davantage de leur vie privée afin de pouvoir mieux se concentrer sur leurs tâches professionnelles. Enfin, aucun lien significatif n'a été observé avec la déconnexion des TIC liées au travail pendant les heures de travail en ce qui concerne la charge de travail.

Attentes en matière de disponibilité

Grâce à la technologie, il est désormais possible de rester connecté aux autres à tout moment. Il peut en résulter des attentes organisationnelles implicites ou explicites de rester joignable et disponible pour les collègues, les supérieurs ou les clients en dehors des heures de travail normales.

Ces attentes d'accessibilité ont été mesurées à l'aide d'une échelle composée de trois questions (voir Figure 18), les réponses étant enregistrées sur une échelle allant de 1 (presque jamais) à 5 (presque toujours). En moyenne, les participants ont obtenu un score relativement faible à ce sujet, avec une moyenne de 2,10/5 (ET = 1,02), soit une conversion de 2,8/10. Par exemple, plus de 75 % déclarent qu'ils étaient rarement ou jamais censés consulter leurs messages lorsqu'ils n'étaient pas au travail. Il faut néanmoins tenir compte de la minorité qui estime devoir être disponible à tout moment. Par exemple, près de 18 % ont indiqué qu'on attendait d'eux qu'ils soient souvent ou (presque) toujours disponibles à tout moment.

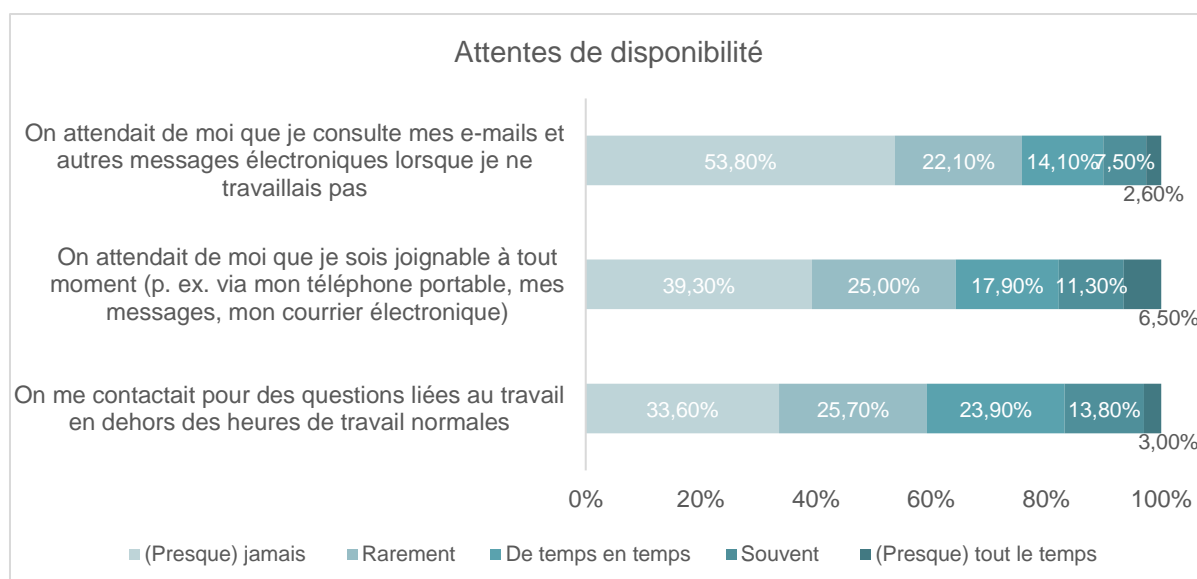


Figure 18 Attentes en matière de disponibilité

Nous analysons ensuite si ces attentes sont effectivement liées à l'utilisation (limitée) des TIC par les travailleurs. Par conséquent, nous calculons la corrélation entre les attentes de disponibilité déclarées et le niveau de déconnexion des participants. Les résultats montrent qu'il existe une relation significative et négative ($r = -0,466$, $p < 0,001$) avec la déconnexion des TIC liées au travail pendant le temps libre. Plus des attentes en matière de disponibilité sont imposées aux travailleurs, plus il leur est difficile de se déconnecter numériquement du travail. Bien que les exigences de haute disponibilité ne semblent poser problème qu'à une faible proportion des travailleurs interrogés, il est toujours important de rendre explicites les attentes organisationnelles et interpersonnelles pour permettre une déconnexion suffisante.

Dépendance des tâches entre elles

La dépendance intertâches est la mesure dans laquelle les travailleurs ont besoin de partager des informations, des connaissances et des compétences entre eux pour accomplir leurs tâches. Les travailleurs dont les tâches sont très interdépendantes ont souvent besoin de communiquer et d'interagir les uns avec les autres pour coordonner leur travail afin de réaliser des objectifs communs. La dépendance mutuelle des tâches a été mesurée à l'aide de trois questions fermées (voir Figure 15) dont les catégories de réponse allaient de 1 (pas du tout d'accord) à 5 (tout à fait d'accord). Le score était de 3,22 (ET = 0,90), ce qui correspond à une note moyenne de 5,5/10.

Étant donné que la dépendance intertâches implique que les collègues qui coopèrent doivent interagir fréquemment les uns avec les autres, cette caractéristique du travail pourrait avoir un impact sur la mesure dans laquelle il est possible d'être déconnecté, à la fois pendant et en dehors des heures de travail normales. En effet, on peut s'attendre à ce que les travailleurs ayant une forte dépendance intertâches soient plus vigilants à l'égard des communications entrantes, tout en communiquant eux-mêmes activement avec leurs collègues via les canaux

de

communication

numériques.

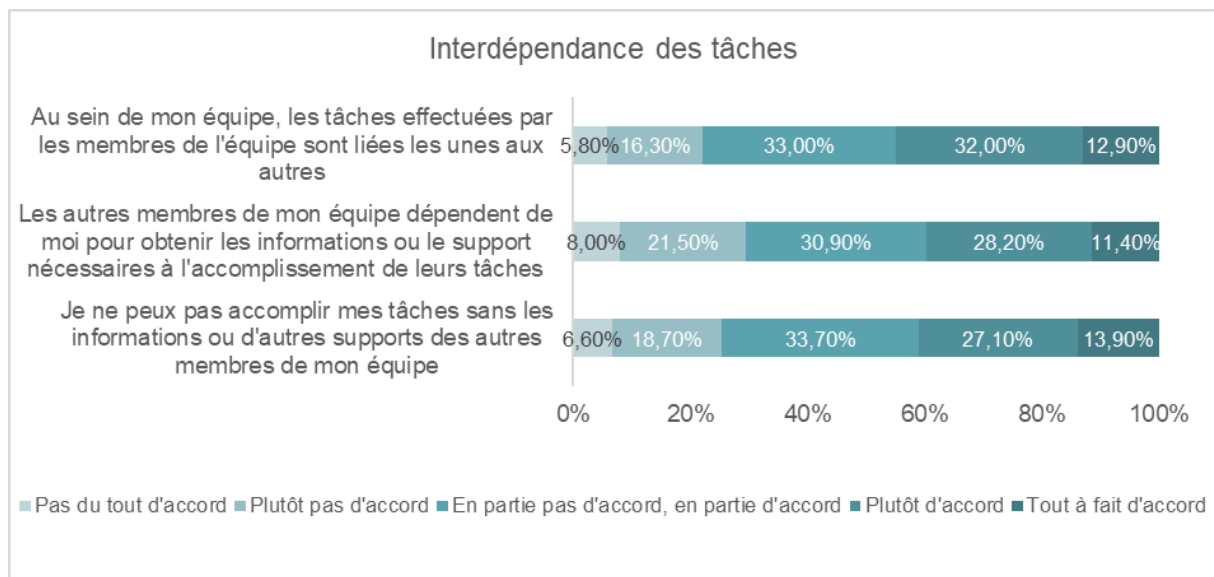


Figure 19 Dépendance des tâches entre elles

Cependant, les analyses (voir Tableau 3) montrent qu'il n'existe pas de relation significative entre l'indépendance mutuelle des tâches et la déconnexion des TIC liées au travail en dehors ($r = -0,062$, $p > 0,05$) et pendant les heures de travail normales ($r = 0,053$, $p > 0,05$). Cela peut indiquer que la coordination au sein des institutions interrogées est raisonnablement fluide et n'affecte donc pas la capacité des travailleurs à se déconnecter de leurs TIC pendant et/ou en dehors du travail.

	Déconnexion du travail en dehors du travail	Déconnexion de la vie privée pendant le travail	Déconnexion du travail pendant le travail
Charge de travail	-0.244**	0.254**	-0.046 (n.s.)
Exigences en matière de disponibilité	-0.466**	-	-
Dépendance des tâches entre elles	-0.062 (n.s.)	-	0.053 (n.s.)

Tableau 3 Tableau de corrélation : caractéristiques du travail et déconnexion numérique

Conclusion 7 : faire attention à la charge de travail et à la pression pour être disponible

- ✓ Cette étude confirme les conclusions d'autres études : le niveau de connectivité des travailleurs dépend des caractéristiques de leur travail. Par exemple, il est plus difficile pour les travailleurs de se déconnecter du travail en dehors de leurs heures de travail lorsqu'ils font face à une **charge de travail** élevée, et/ou lorsque les collègues, les supérieurs ou les autres personnes avec lesquelles le travail est effectué **expriment l'attente que les autres restent disponibles** pour le travail.
- ✓ Outre les formations portant sur les stratégies de déconnexion proprement dites, il est également important de prêter **attention à la charge de travail générale et aux signaux et attentes (implicites) de rester disponible, qui peuvent être transmis aux collaborateurs par l'organisation.**

2.5. Mesures proposées pour promouvoir la déconnexion

À la fin du questionnaire, plusieurs mesures ont été suggérées qui pourraient être entreprises pour faciliter la déconnexion numérique des collaborateurs. Il a été demandé aux répondants s'ils pensaient que les mesures proposées étaient nécessaires et/ou sensées. En outre, une zone de texte ouverte était également prévue, dans laquelle les collaborateurs pouvaient faire leurs propres suggestions. Les résultats globaux sont résumés dans le Tableau 4. Les résultats détaillés par institution sont présentés dans l'Annexe 6.

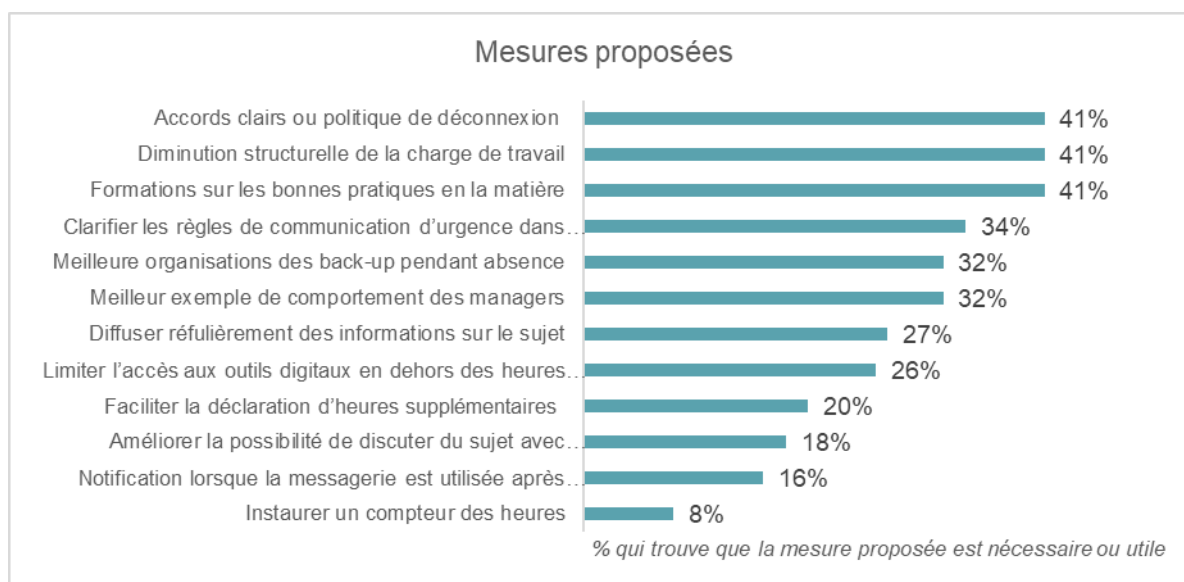


Tableau 4 Mesures proposées

Accords et règles

Les résultats du Tableau 4 illustrent que plus de quatre collaborateurs sur dix (41%) considèrent qu'il est nécessaire ou sensé d'élaborer des accords ou une politique en matière

de déconnexion numérique. Par ailleurs, plus d'un collaborateur sur trois (34 %) est également favorable à la clarification des règles de communication (d'urgence) au sein de l'équipe, ce qui peut se faire, par exemple, par la rédaction d'une charte d'équipe. Une telle charte d'équipe pourrait préciser, entre autres, quand les membres de l'équipe sont censés être disponibles (ce qui encourage la déconnexion et le temps de concentration pendant la journée de travail), par quels canaux, et à quels moments pendant ou éventuellement après la journée de travail (par exemple en cas d'urgence). Selon les répondants, il est également nécessaire de clarifier la fonction des différents canaux de communication (par exemple, quels canaux sont utilisés pour la communication formelle et quels canaux sont utilisés pour la communication informelle). Certains participants ont également suggéré de réduire le nombre de canaux et de programmes de communication.

Pour y parvenir, il est également nécessaire de discuter de ces questions de manière explicite et régulière. Par exemple, 18 % des répondants ont déclaré qu'ils aimeraient discuter davantage du sujet avec leur(s) supérieur(s) et/ou au niveau de l'équipe. Cela pourrait aider à conclure des accords qui répondent aux besoins et aux préférences de chacun.

Enfin, plusieurs répondants ont souligné l'importance d'impliquer également des parties externes (par exemple, les cabinets) dans ces accords.

Formation et sensibilisation

La déconnexion numérique nécessite une manipulation consciente des différentes TIC et, dans certains cas, des connaissances techniques pour effectuer des réglages (par exemple, pour que les notifications perturbatrices n'arrivent pas). Il peut donc être intéressant de proposer aux collaborateurs une formation sur la manière de réguler leur utilisation des TIC. Plus de quatre répondants sur dix (41 %) y étaient favorables. Parmi les sujets qui, selon les répondants, devraient être abordés figurent l'utilisation efficace de la boîte de réception (par exemple, le tri ou le filtrage automatique des e-mails entrants), ainsi que les règles de conduite concernant une communication appropriée (nétiquette). Plusieurs participants ont en outre suggéré que les supérieurs soient également sensibilisés à l'utilisation du courrier électronique en dehors des heures de bureau et à l'effet qu'il peut avoir sur les autres collaborateurs.

En outre, il peut être utile de diffuser régulièrement des informations sur le sujet au sein de l'organisation, entre autres pour inscrire durablement la déconnexion numérique à l'ordre du jour de l'organisation. Plus d'un travailleur sur quatre (27 %) a soutenu cette idée.

Adaptations technologiques

Les technologies elles-mêmes offrent également des possibilités de favoriser la déconnexion des collaborateurs. Une pratique mise en œuvre dans certaines organisations consiste à fermer les serveurs en dehors des heures de travail normales, de sorte que les échanges de

courriels sont interrompus. Bien qu'un peu plus d'un quart (26 %) des fonctionnaires interrogés soient favorables à cette initiative, il ne s'agit pas d'une pratique recommandée compte tenu de l'intrusion dans l'autonomie qu'elle implique pour d'autres collaborateurs. Une solution pour rendre cette mesure moins restrictive pour les collaborateurs qui souhaitent travailler occasionnellement en dehors des heures de bureau consiste à installer des notifications automatiques lorsque le courrier électronique a été utilisé en dehors des heures de travail, ce qui encourage les travailleurs à ne pas déranger leurs collègues à ces moments-là. 16 % trouvent également nécessaire ou sensé de retarder la délivrance des courriels envoyés en dehors des heures de travail. Il existe également d'autres options techniques, comme le transfert automatique des e-mails envoyés pendant la période de vacances à un collègue en back-up. Un certain nombre de travailleurs ont suggéré de fournir un GSM de travail séparé afin qu'il puisse être rangé physiquement en dehors des heures de travail.

Une autre suggestion citée par certains répondants est d'optimiser les outils de collaboration. Lorsqu'il n'est pas possible de travailler dans des documents partagés avec des personnes extérieures, on travaille davantage par courrier électronique. Cela ne fait qu'accroître la surcharge du volume des courriels. Cela pourrait être évité en prévoyant une option permettant de partager des documents avec des personnes externes (par exemple sur Teams).

Organisation du travail

Enfin, il existe également un certain nombre de mesures d'organisation du travail qui peuvent être prises pour faciliter la déconnexion. Tout d'abord, cette étude nous apprend que la charge de travail ne peut être écartée du débat sur la déconnexion numérique. Lorsque des travailleurs doivent travailler sous la pression du temps, ils réussissent moins bien à se déconnecter du travail en dehors des heures de travail. Par conséquent, plus de quatre répondants sur dix (41 %) ont déclaré qu'ils estimaient nécessaire ou sensé de réduire la charge de travail de manière structurelle.

Pour continuer à suivre et éventuellement à compenser les heures supplémentaires, un répondant sur cinq (20 %) a déclaré qu'il serait utile de faciliter l'enregistrement des heures supplémentaires. Une autre mesure proposée était l'établissement d'une horloge de pointage. Toutefois, seuls 8 % des collaborateurs ayant répondu au questionnaire ont estimé que cela était nécessaire ou sensé. À la question ouverte, plusieurs collaborateurs ont répondu qu'ils pensaient qu'il était plus judicieux de se concentrer sur la flexibilité concernant le lieu et le moment de travail. À ce niveau, le lieu, le moment de la journée ou le nombre d'heures consacrées aux tâches sont secondaires par rapport à la réalisation des objectifs.

Ce qui a semblé plus nécessaire aux répondants, c'est la clarté sur la façon dont le travail est repris lorsque les collaborateurs sont absents (par exemple, pendant un congé ou une

maladie). Par exemple, plus d'une personne interrogée sur trois (34 %) a déclaré ressentir le besoin de mieux organiser les back-ups.

Conclusion 8 : il est nécessaire d'agir à différents niveaux

- ✓ La (dé)connexion est un défi complexe pour les organisations, qui semble nécessiter une intervention à différents niveaux. Si l'on considère l'ensemble des réponses des participants, on peut conclure qu'une combinaison de cadres d'accords, de formations, de sensibilisations, d'adaptations technologiques et d'une organisation appropriée du travail est nécessaire.

3. Conclusions et recommandations générales

L'objectif de cette étude était de poser un diagnostic global de la déconnexion numérique auprès des collaborateurs des institutions publiques régionales bruxelloises.

Des études antérieures nous ont appris qu'il existe plusieurs stratégies individuelles pour « déconnecter » ou réguler sa propre utilisation des TIC, pendant et en dehors des heures de travail normales. Cette étude nous apprend que les fonctionnaires régionaux bruxellois s'appuient principalement sur des stratégies d'autorégulation pour limiter leur utilisation des TIC liées au travail *en dehors* des heures de travail, et moins *pendant* le travail. Il s'agit d'un point d'attention important, car nous avons pu constater dans cette étude que bon nombre de collaborateurs souffraient d'une surcharge technologique et d'interruptions pendant leur travail, ce qui était également associé à un niveau de bien-être plus faible (c'est-à-dire à l'épuisement). En revanche, la connectivité liée au travail en dehors des heures de travail s'est avérée problématique pour un groupe plus restreint. Ce problème ne doit toutefois pas être négligé, car dans cette étude, nous avons également pu observer que les collaborateurs qui restaient intensivement connectés au travail en dehors de leurs heures de travail normales étaient aussi généralement plus épuisés.

Cette étude nous apprend en outre que l'application de stratégies d'autorégulation numérique est associée à :

- ✓ Un meilleur équilibre entre vie professionnelle et vie privée.
- ✓ Une meilleure capacité à mettre mentalement de côté le travail en dehors des heures de travail.
- ✓ Une meilleure concentration pendant le travail.

Bref, la déconnexion numérique est importante pour le bien-être des travailleurs ainsi que pour leur productivité.

Vers une politique de déconnexion

Que peuvent donc faire les organisations pour favoriser la déconnexion des travailleurs afin d'améliorer leur bien-être ? Jusqu'à présent, peu de recherches ont été menées sur l'efficacité des mesures de déconnexion organisationnelles. Sur la base de cette étude et de la littérature existante, nous pouvons toutefois déjà formuler quelques recommandations pratiques.

1. S'attaquer aux facteurs organisationnels qui entravent la déconnexion numérique

Les individus diffèrent dans leur façon d'utiliser les technologies. Dans cette étude, nous nous sommes principalement intéressés à ce que les collaborateurs eux-mêmes (peuvent faire) font pour réguler leur connectivité numérique. Bien entendu, les organisations ont également un rôle important à jouer dans le suivi du bien-être des travailleurs. Il convient donc d'examiner comment elles peuvent aider au mieux leurs collaborateurs à se déconnecter. Ainsi, cette étude nous apprend que la charge de travail et les attentes perçues en matière de disponibilité sont corrélées à une moindre déconnexion en dehors des heures de travail. Relativement parlant, la charge de travail était un problème pour un plus grand nombre de travailleurs, par rapport aux attentes organisationnelles perçues. Néanmoins, il peut être intéressant d'éliminer les signaux potentiellement mal interprétés en rendant les attentes explicites (par exemple, par une politique de déconnexion avec des cadres d'accord). Nous avons constaté, par exemple, que les managers et les membres de la direction étaient moins déconnectés de leur travail en dehors des heures de travail. Dans ce cas, les courriels et autres messages reçus en dehors des heures de travail pourraient potentiellement créer une attente implicite chez d'autres collaborateurs qu'ils devraient être disponibles à ce moment-là aussi. D'une manière générale, il convient donc de surveiller davantage la charge de travail et les attentes organisationnelles par institution individuelle et de prendre les mesures nécessaires pour les contrôler le cas échéant.

Nous concluons qu'il est important de créer un **climat** dans lequel la déconnexion est acceptée et encouragée. En outre, le travail doit être organisé de manière à rendre **la déconnexion possible dans la pratique**.

2. Tenir compte des besoins et préférences individuels

Dans cette étude, nous avons constaté que les collaborateurs diffèrent dans les limites qu'ils posent par rapport à leur utilisation des TIC. Si cela peut être lié à la charge de travail ou aux attentes de l'organisation, des supérieurs ou des collègues, cela peut également être en lien avec des facteurs individuels. Par exemple, nous avons constaté que la plupart des

collaborateurs - mais pas tous - préfèrent séparer leur vie professionnelle de leur vie privée (les « séparateurs »). Mais il y a aussi des collaborateurs qui préfèrent mélanger davantage vie professionnelle et vie privée (les « intégrateurs »). Nous observons que ces personnes se déconnectent généralement moins de leur travail en dehors des heures normales de bureau et, en d'autres termes, qu'elles passent de manière plus souple du travail aux activités privées. Si l'on tient compte de ce groupe, il semble peu judicieux de mettre en place des horaires de travail stricts et d'imposer des périodes de déconnexion (par exemple en éteignant les serveurs en dehors des heures de bureau), car cela les priverait de leur autonomie pour organiser leur journée (de travail).

Ce qui peut avoir du sens - tant pour les intégrateurs que pour les séparateurs - c'est d'établir **des accords généraux et des règles de communication, sans pour autant imposer une interdiction absolue de la connectivité**. Pour éviter que les collaborateurs ne soient dérangés pendant leur temps de repos, des outils technologiques peuvent être utilisés, tels que la délivrance différée des courriels envoyés en dehors des heures de bureau. Une autre solution consiste à encourager les travailleurs à indiquer explicitement qu'ils n'attendent pas une réponse immédiate aux courriels envoyés en dehors des heures de bureau. Par exemple, des modèles de signature de courriel peuvent être fournis, que les collaborateurs peuvent adopter pour faire comprendre à leurs collègues qu'ils respectent les horaires de travail de chacun et n'attendent pas une réponse immédiate aux courriels. Le principe est que les travailleurs doivent pouvoir organiser leur travail de la manière qui leur convient le mieux, sans avoir d'impact négatif sur les autres.

3. De manière participative

Pour qu'une politique de déconnexion soit couronnée de succès, il est nécessaire de donner aux collaborateurs un droit de regard suffisant sur les mesures qui composent cette politique. La participation des travailleurs est cruciale. Idéalement, le travail devrait être effectué **de manière ascendante**, en recueillant les **contributions des collaborateurs**. Par exemple, il est possible d'organiser des groupes de travail au sein desquels les mesures et les bonnes pratiques font l'objet d'un brainstorming. Les propositions peuvent ensuite être validées à un niveau supérieur et être formellement inscrites dans les communications officielles et les documents stratégiques. Outre une politique au niveau de l'organisation, il est important de discuter du bien-être numérique au niveau de l'équipe également. Étant donné que ce sont souvent les collègues directs et les responsables qui fixent les normes de connectivité, le dialogue et les accords sont également nécessaires à ce niveau.

Le bien-être numérique est une responsabilité de l'employeur et du travailleur, et ce n'est qu'en se concertant qu'il peut être maximisé.

4. Limites et étude de suivi

La conception de toute étude est susceptible d'être entachée de *biais* ou de résultats biaisés. Cette étude identifie deux formes possibles de biais, à savoir le biais d'échantillonnage et le biais de mémoire. Il existe également une limite liée aux déclarations sur la causalité.

Le biais d'échantillonnage fait référence à la probabilité que ce soient surtout les travailleurs très connectés qui aient répondu au questionnaire écrit, tandis que les répondants qui se connectent moins souvent, n'ont pas rempli le questionnaire. Cela peut être dû à la nature de la fonction exercée, les ouvriers étant moins susceptibles que les travailleurs intellectuels de remplir le questionnaire. Par exemple, après comparaison avec l'échantillon de talentAnalytics.brussels 2021, on constate une sous-représentation des fonctionnaires de niveau D/E dans cette étude, et qu'ils sont regroupés dans des institutions spécifiques, à savoir *propreté.brussels*, *environnement.brussels* (BE), *parking.brussels* et *pompiers.brussels*. Pour éviter les biais d'échantillonnage à l'avenir, on pourrait travailler avec des questionnaires obligatoires, éventuellement plus courts. Il est possible de les diffuser par d'autres canaux (par exemple, à l'aide d'un stylo et d'une feuille plutôt qu'en ligne).

Le biais de mémoire peut être présent car cette étude consiste en une enquête dans laquelle les travailleurs rapportent leurs expériences et leurs comportements sur une longue période de temps. Dans ce cas, il y a un risque que les participants ne se souviennent pas correctement des expériences et des comportements passés et, par conséquent, qu'ils les rapportent de manière incorrecte. Une façon de résoudre ce problème à l'avenir est de faire remplir plusieurs questionnaires consécutifs sur une période donnée. Cela peut se faire, par exemple, par le biais d'une étude de journal dans laquelle les collaborateurs rapportent leurs expériences et leurs comportements sur une base quotidienne à l'aide d'un court questionnaire. Si possible, on pourrait également surveiller le temps passé effectivement sur les écrans pour obtenir des données objectives.

Enfin, il existe également une limite liée à la conception transversale de cette enquête. En faisant remplir aux participants un questionnaire unique, les résultats de cette étude nous permettent uniquement de faire des déclarations sur la relation entre la déconnexion numérique et les caractéristiques personnelles ou professionnelles. Cependant, cette étude ne dit rien sur la causalité (cause-effet) de ces relations. Pour remédier à cette limitation, une étude longitudinale est indiquée (par exemple, une étude de journal).

ANNEXE 1 : Institutions publiques régionales bruxelloises participantes

	Participants	Population (2021)	Total
1. brugel.brussels	11	37	29.7%
2. environnement.brussels	186	1222	15.2%
3. fiscalité.brussels	108	339	31.9%
4. safe.brussels	42	78	53.9%
5. propreté.brussels	79	2809	2.8%
6. cirb.brussels + Iristeam	33	447	7.4%
7. citydev.brussels	20	153	13.1%
8. brupartners.brussels	9	31	29.0%
9. hub.brussels	51	316	16.1%
10. innoviris.brussels	24	66	36.4%
11. parking.brussels	14	316	4.4%
12. perspective.brussels	45	164	27.4%
13. Service public régional de Bruxelles (SPRB)	138	1465	9.4%
14. pompiers.brussels	13	1324	1.0%
15. Hydria	8	52	15.4%
16. slrb-bghm.brussels	63	170	3.1%
17. port.brussels	5	129	3.9%
18. talent.brussels	43	77	55.8%
19. visit.brussels	44	184	23.9%
TOTAL	936	8864	9.7%

ANNEXE 2 : Données sociodémographiques et caractéristiques générales liées au travail

Sexe	
Femme	59.2% (n=555)
Homme	40% (n=375)
Autres	0.7% (n=7)
Âge (moyenne : 42 ans ; ET= 9,8)	
18-30 ans	12.9% (n=121)
31-40 ans	34.9% (n=327)
41-50 ans	29.9% (n=280)
51+ ans	22% (n=206)
Partenaire	
Oui, et vivent ensemble	68.5% (n=642)
Oui, et ne vivent pas ensemble	8.0% (n=75)
Non	22 208
Autres	1.3% (n=12)
Enfants, vivant sous le même toit	
Non	46.5% (n = 436)
Oui	53.5% (n = 501)
Diplôme	
Enseignement primaire	0.1% (n=1)
Enseignement secondaire inférieur	2.0% (n=19)
Enseignement secondaire supérieur	13.7% (n=128)
Baccalauréat (professionnel/universitaire)	22.9% (n=215) 60.3% (n=565)
Master ou doctorat	1.0% (n=5)
Autres	
Région résidentielle	
Région de Bruxelles-Capitale	53.3% (n=499)
Région flamande	25.5% (n=239)
Région wallonne	21.2% (n=199)
Niveau	
A	57.2% (n=536)

B	23.5% (n=220)
C	14.6% (n=137)
D	2.8% (n=26)
Mandataire	1.9% (n=18)
Fonction dirigeante	
Oui, sur :	29.5% (n=276)
< 5 travailleurs	8.9% (n=83)
5 à 9 travailleurs	10% (n=94)
10 à 19 travailleurs	5.0% (n=47)
19 à 50 travailleurs	4.4% (n=41)
50 à 99 travailleurs	0.5% (n=5)
>= 100 travailleurs	0.6% (n=6)
Non	70.5% (n=661)
Télétravail	
Télétravail structurel/occasionnel	87.5% (n=820) / 8.0% (n=75)
1 jour/semaine	17.6% (n=165)
2 jours/semaine	34.8% (n=326)
3 jours/semaine	40.7% (n=381)
4 jours/semaine	1.7% (n=16)
5 jours/semaine	0.6% (n=6)
Pas de télétravail	4.5% (n=45)

ANNEXE 3 : Mesures

Le tableau ci-dessous présente les caractéristiques des différentes échelles utilisées. Le tableau comprend la source scientifique de l'échelle, le nombre d'énoncés mesurant la construction en question, un exemple d'énoncé et la fiabilité de l'échelle (reflétée par le α de Cronbach). L'alpha de Cronbach reflète la qualité d'une échelle et est un nombre qui varie entre 0 et 1. Plus il est proche de 1, meilleure est la qualité de l'échelle (c'est-à-dire que plus les différents énoncés reflètent la même construction sous-jacente). Un alpha de Cronbach $> 0,65$ est considéré comme bon. En d'autres termes, la fiabilité est acceptable pour toutes les constructions ci-dessous.

Échelle de mesure	Source	N° items	Exemple d'item	α de Cronbach
Caractéristiques de la fonction				
Charge de travail	Notelaers et al., 2007	3 items	À quelle fréquence avez-vous travaillé sous la pression du temps ?	0.909
Exigences de disponibilité	Day, Paquet et al., 2012	3 items	On attendait de moi que je sois disponible à tout moment (par exemple, via mon téléphone portable, mes messages, mon courrier électronique).	0.847
Surcharge technologique	Karr-Wisniewski & Lu, 2011	3 items	Je remarque que je suis submergé(e) par la quantité d'informations que je dois traiter au quotidien.	0.806
Indépendance des tâches entre elles	Rossi, 2008	3 items	Je ne peux pas accomplir mes tâches sans l'information ou le matériel des autres membres de mon équipe.	0.754
Interruptions	Sonnentag et al., 2018	3 items	Les appels téléphoniques, les e-mails entrants et autres messages en ligne du travail m'ont dérangé(e) pendant l'accomplissement de mon travail.	0.911

Préférences personnelles				
Préférence de segmentation : protection de la vie privée	Kreiner, 2006	4 items	Je préfère garder ma vie professionnelle au travail.	0.847
Préférence de segmentation : protection du travail	Methot & LePine, 2016	4 items	Je préfère garder les affaires privées pour la maison.	0.853
Préférence pour la polychronicité	Conte & Jacobs, 2003	3 items	J'aime combiner plusieurs activités de manière interchangeable.	0.813
Résultats individuels				
Épuisement	Schaufeli, De Witte Desart, 2020	3 items	Je me suis senti(e) mentalement épuisé(e) au travail au cours du dernier mois.	0.895
Déconnexion psychologique du travail	Sonnentag & Fritz, 2007	4 items	En dehors de mes heures de travail, je n'ai pas du tout pensé à mon travail.	0.711
Conflit travail vers vie privée	Carlson et al., 2000	3 items	J'ai dû manquer des activités privées en raison du temps consacré au travail.	0.915
Conflit vie privée vers travail	Carlson et al., 2000	3 items	Le temps que j'ai consacré à ma vie privée m'a empêché de bien faire mon travail.	0.835
Concentration	Demerouti et al., 2007	4 items	J'étais généralement concentré(e) sur une activité professionnelle pendant le travail.	0.880
Déconnexion numérique (DN)				
La DN des TIC liées au travail en dehors des heures de travail.	En validation	14 items	Le temps que j'ai passé en dehors du travail sur les TIC pour le travail était limité.	0.884

La DN des TIC personnelles pendant les heures de travail.	En validation	14 items	Pendant mes heures de travail, j'ai limité le temps consacré à des activités personnelles sur mon ordinateur, mon smartphone ou tout autre appareil.	0.852
La DN des TIC liées au travail pendant les heures de travail.	En validation	14 items	Au travail, j'ai activement planifié des moments pendant lesquels je n'utilise pas certaines TIC liées au travail.	0.806

ANNEXE 4 : Moyennes et écarts types

	Score sur une échelle de 1 à 5	Écart-type	Score sur une échelle de 1 à 10
Surcharge technologique	3.18	0.92	5.4
Interruptions	3.10	0.98	5.3
Connectivité en dehors des heures de travail	2.51	1.16	3.8
Déconnexion psychologique	2.94	1.06	4.9
Conflit travail vers vie privée	2.36	1.21	3.4
Conflit vie privée vers travail	1.67	0.84	1.7
Concentration	3.46	0.76	6.2
Préférence de segmentation (« home protection »)	3.98	0.89	7.5
Préférence de segmentation (« work protection »)	3.46	0.90	6.2
Polychronicité	2.69	0.95	4.2

ANNEXE 5 : Différences dans les niveaux de déconnexion

Le tableau ci-dessous illustre les scores moyens sur la déconnexion numérique par contexte (déconnexion du travail en dehors du travail, du privé pendant le travail, du travail pendant le travail), comme expliqué au chapitre 2.2. Ces scores sont présentés séparément pour différents groupes de travailleurs, en fonction du sexe, de l'âge, du niveau de fonction, de la fonction dirigeante et du nombre moyen de jours de télétravail par semaine. La valeur p représente la signification du test t (utilisé pour le sexe) et du test ANOVA (utilisé pour l'âge, le niveau, la fonction dirigeante et le télétravail). Toute valeur p inférieure à 0,05 indique une différence significative entre les groupes. Les valeurs p supérieures ou égales à 0,05 indiquent une différence non significative (n.s.) des moyennes entre les groupes. Le chapitre 2.4.1 interprète plus précisément les groupes qui se distinguent alors les uns des autres.

	Déconnexion numérique		
	... du travail, en dehors du travail	... de la vie privée, pendant le travail	... du travail, pendant le travail
Note moyenne	5.2/10	4.2/10	3.2/10
Sexe			
Signification (valeur p)	< 0.001	0.005	< 0.001
Homme	4.5/10	4.0/10	3.0/10
Femme	5.8/10	4.3/10	3.5/10
Âge			
Signification (valeur p)	0.002	< 0.001	0.347 (n.s.)
18-30 ans	5.6/10	4.0/10	3.4/10
31-40 ans	5.5/10	4.0/10	3.3/10
41-50 ans	5.0/10	4.3/10	3.2/10
51+ ans	5.0/10	4.7/10	3.1/10
Niveau			
Signification (valeur p)	0.083 (n.s.)	0.322 (n.s.)	0.210 (n.s.)
A	5.3/10	4.2/10	3.1/10
B	5.3/10	4.3/10	3.4/10

C	5.7/10	4.5/10	3.3/10
D	4.8/10	6.6/10	3.4/10
E	4.5/10	4.3/10	3.1/10
Mandataire	5.3/10	4.2/10	3.2/10
Fonction dirigeante			
Signification (valeur p)	<0.001	0.079 (n.s.)	0.918 (n.s.)
Oui	4.7/10	4.4/10	3.2/10
Non	5.5/10	4.2/10	3.2/10
Nombre de personnes à gérer			
Signification (valeur p)	<0.001	0.052 (n.s.)	0,481 (n.s.)
< 5 travailleurs	4.8/10	4.2/10	3.2/10
5 à 9 travailleurs	4.8/10	4.6/10	3.2/10
10 à 19 travailleurs	4.7/10	3.9/10	3.0/10
19 à 50 travailleurs	4.5/10	4.9/10	3.5/10
50 à 99 travailleurs	3.4/10	4.5/10	3/2/10
>= 100 travailleurs	3.2/10	5.3/10	3.6/10
Télétravail			
Signification (valeur p)	0.932 (n.s.)	0.342 (n.s.)	0.517 (n.s.)
Pas de télétravail	5.4/10	4.7/10	3.2/10
1 jour/semaine	5.4/10	4.4/10	3.3/10
2 jours/semaine	5.3/10	4.3/10	3.1/10
3 jours/semaine	5.3/10	4.1/10	3.3/10
4 jours/semaine	5.8/10	3.8/10	3.0/10
5 jours/semaine	5.0/10	4.8/10	2.8/10

ANNEXE 6 : Mesures proposées par institution

	Convenir d'accords clairs ou d'une politique de déconnexion.	Formations sur les bonnes pratiques.	Assurer une réduction structurelle de la charge de travail.	Clarifier les règles de communication (d'urgence) dans l'équipe	Mieux organiser les back-ups pendant les périodes de	Diffuser régulièrement des informations sur le sujet.	Limiter l'accès aux outils numériques en dehors des heures de travail normales.	Faciliter l'enregistrement des heures supplémentaires.	Mieux discuter du sujet avec mon équipe et mon (mes)	Envoyer une notification lorsque l'e-mail est utilisé en	Régler une horloge
1. brugel.brussels (n=11)	45%	45%	27%	36%	36%	45%	10%	0%	10%	27%	18%
2. environnement.brussels (n=186)	47%	51%	44%	31%	28%	30%	23%	19%	25%	11%	8%
3. fiscalité.brussels (n=108)	36%	28%	34%	25%	31%	29%	22%	7%	17%	13%	4%
4. safe.brussels (n=42)	54%	52%	48%	40%	21%	21%	29%	31%	17%	24%	14%
5. propreté.brussels (n=79)	28%	34%	37%	32%	35%	29%	27%	27%	14%	10%	3%
6. cirb.brussels + Iristeam (n=33)	55%	33%	48%	42%	33%	24%	42%	18%	9%	27%	6%
7. citydev.brussels (n=20)	30%	45%	50%	40%	55%	10%	35%	25%	25%	5%	10%
8. brupartners.brussels (n=9)	33%	33%	11%	44%	22%	22%	33%	33%	33%	0%	11%
9. hub.brussels (n=51)	41%	37%	47%	45%	35%	31%	29%	24%	22%	22%	16%
10. innoviris.brussels (n=24)	33%	29%	46%	21%	17%	21%	21%	38%	21%	17%	4%
11. parking.brussels (n=14)	29%	36%	29%	21%	29%	14%	29%	14%	21%	14%	7%
12. perspective.brussels (n=45)	49%	40%	27%	53%	36%	22%	22%	9%	18%	16%	4%
13. Service public régional de Bruxelles (SPRB) (n=138)	38%	38%	44%	33%	33%	26%	33%	21%	14%	19%	9%

14. pompiers.brussels (n=13)	31%	31%	38%	8%	23%	23%	0%	15%	8%	15%	0%
15. Hydria (n=8)	38%	13%	13%	38%	25%	13%	13%	50%	25%	38%	13%
16. slrb-bghm.brussels (n=63)	46%	44%	49%	48%	54%	32%	27%	17%	17%	21%	6%
17. port.brussels (n=5)	80%	20%	40%	20%	0%	0%	40%	0%	20%	20%	0%
18. talent.brussels (n=43)	44%	51%	44%	40%	53%	26%	19%	42%	21%	9%	12%
19. visit.brussels (n=44)	39%	57%	32%	30%	39%	25%	27%	16%	20%	25%	9%
TOTAL	41%	41%	41%	34%	34%	27%	26%	20%	18%	16%	8%

Contact:

KU Leuven

Department of Work and Organisation Studies, Brussels Campus

Warmoesberg 26 box 15101 - 1000 Bruxelles

Research_wos@kuleuven.be

Editeur responsable :

Alice Verlinden

Phd researcher

Department of Work and Organisation Studies, Brussels Campus

Warmoesberg 26 box 15101 - 1000 Bruxelles

alice.verlinden@kuleuven.be

KU Leuven 2023. Tous droits réservés.

La reproduction de ce rapport, tout ou partie, est autorisée à la condition expresse de mentionner clairement la source « Étude sur les comportements de déconnexion numérique dans la fonction publique régionale bruxelloise, KU Leuven, 2023 ».