

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

La soutenabilité d'une pratique totale du télétravail durant la pandémie de la Covid-19

Étude exploratoire au sein de l'entreprise Infrabel

Auteur : Malengreaux Jarod

Promotrice : professeur Rousseau Anne

Année académique 2022-2023

Master en gestion des ressources humaines

Avant-propos

En premier lieu, je souhaite remercier ma promotrice, la professeur Rousseau Anne pour sa disponibilité, son aide ainsi que pour tous les conseils qu'elle m'a apportés au cours de la réalisation de mon mémoire. Elle m'a aidé de nombreuses fois, notamment grâce aux pistes à explorer qu'elle me proposait, me permettant alors de mener à bien ma recherche.

Ensuite, je voudrais également remercier ma maitresse de stage, Athas Corine, pour son soutien et le suivi qu'elle a réalisé au cours de mon étude ainsi que pour la disponibilité dont elle a fait preuve. Notamment en me donnant de nombreux contacts de salariés d'Infrabel dans le but de fixer un entretien avec eux. Je remercie également ces derniers pour avoir accepté de participer à mon enquête et pour le temps qu'ils m'ont accordé.

Enfin, je remercie également toutes les personnes de mon entourage m'ayant soutenu et encouragé au cours de la réalisation de ce mémoire. Que ce soit par leur attention ou l'aide apportée à la rédaction.

Table des matières

Introduction	1
1. Contextualisation de la problématique.....	1
2. Structure de la recherche.....	7
I. Revue de la littérature.....	8
1. Soutenabilité du travail.....	8
1.1. Origine et définition de ce concept.....	8
1.2. Dimensions individuelles et collectives d'un travail soutenable.....	9
1.3. L'influence de l'intensification du travail sur la soutenabilité	11
1.4. L'engagement en faveur de la soutenabilité	12
1.5. Les risques psychosociaux	17
2. Le télétravail :.....	21
2.1. Bref historique sur cette forme de travail	21
2.2. Les différentes formes de télétravail, les bénéfices et les risques de ce mode de travail ..	22
2.3. Un travail intensif en raison de la crise sanitaire	23
2.4. Un contexte constituant une menace à la soutenabilité	24
2.5. La culture d'entreprise en confinement.....	26
2.6. Synthèse de la littérature	28
II. Méthodologie.....	29
III. Analyse	33
1. Une pratique d'un télétravail total en confinement est-elle synonyme d'intensification du travail ?	33
2. Un contexte fort stressant pour les travailleurs	39
3. Maintenir la motivation et un esprit collectif en faveur de l'engagement.....	40
4. La culture d'entreprise, un soutien supplémentaire pour les travailleurs	53
5. Conclusion de l'analyse.....	56
IV. Discussion et conclusion	59
1. Limite à notre étude	59
2. Perspectives de recherche future	59
3. Conclusion de la recherche.....	60
Bibliographie.....	64
Annexe	72
1. Guide d'entretiens	72
2. Retranscription	76
2.1. Entretiens managers	76

2.1.1.	Julia	76
2.1.2.	Kate	81
2.2.	Entretiens employés	87
2.2.1.	Sylvie	87
2.2.2.	Louise	96
2.2.3.	William	104
2.2.4.	Dana.....	110
2.2.5.	Phillipe.....	117
2.2.6.	Luc.....	125

Introduction

1. Contextualisation de la problématique

Au cours de la seconde moitié du XX^e siècle, de nombreuses questions portant sur le développement des populations sont au centre des discussions en Europe selon l'auteur Beauchamp (2005). L'objectif de celles-ci est de savoir comment les populations peuvent prospérer et satisfaire leurs besoins de consommation sans entacher ceux des générations futures. Nous pouvons dès lors observer au fil du temps l'émergence de préoccupations inhérentes au développement durable. Il se développe en effet une réflexion éthique quant à la manière de produire, intégrant justice sociale et environnementale. Toujours selon Beauchamp (2005), dès les années 1990, la durabilité a amené à repenser de nombreux aspects d'une entreprise comme son management, ses relations entre les différentes parties prenantes comme ses collaborateurs et actionnaires, son influence dans la société.

Cependant, nous pouvons déjà trouver en 1930, aux États-Unis, des préoccupations et des comportements au sein des entreprises pouvant s'apparenter au développement durable. La raison d'une telle ambition était d'attirer du personnel compétent en offrant divers avantages (Peeter, 2004). En 1992, c'est lors du Sommet de la Terre à Rio de Janeiro que la notion de développement durable émerge. Cette assemblée ne concernait au départ que les hautes instances des différents gouvernements du monde. Quelques organisations internationales ont pu y assister et se sont alors davantage intéressées à ce sujet, au vu de la préoccupation mondiale pressante et des différentes opportunités qu'il représente (Moncef et al., 2011).

C'est ainsi qu'au fil du temps, des intérêts portant à la durabilité se sont instaurés dans les entreprises. Cependant certaines organisations ne s'y intéressent que pour faire bonne figure, ce qui contribuera, dans un premier temps, à la formulation de certaines critiques à l'égard de ce concept (Moncef et al., 2011). Nous pouvons néanmoins observer que de nouvelles préoccupations sont nées au sein des organisations autres que leurs intérêts privés (Beaupré, et al., 2008). Dans un premier temps, seules les grandes entreprises s'engagent dans cette voie. Les plus petites organisations commencent à s'y intéresser plus tardivement, à savoir à la fin des années 1990. Notamment motivées par la mise en place de certaines lois en Europe, les obligeant à une contribution minimum. (Moncef et al., 2011).

L'Union européenne a en effet joué un grand rôle dans l'encadrement des ambitions durables par la mise en place de réglementations européennes se transposant dans les législations

nationales des États membres. La plus grande préoccupation porte sur l'environnement : l'UE s'est de plus en plus engagée dans la construction d'une réglementation environnementale stricte avec l'objectif principal de lutter contre le réchauffement climatique. Au cours des vingt dernières années, de nombreuses directives ont été mises en place dans des domaines tels que la gestion de l'eau afin d'éviter le gaspillage, le traitement des déchets organiques polluants, le tri des déchets ainsi que la limitation de l'utilisation de produits chimiques avec le règlement REACH adopté en 2007 (Lépineux et al., 2016).

Il y a donc une réelle volonté de l'Union européenne de mettre en place une stratégie de durabilité en Europe. Le Conseil européen, qui viendra la définir en 2001, indiquant que toutes politiques organisationnelles adoptées par les États membres devront intégrer des objectifs durables. Cette stratégie fut revisitée en 2006 afin d'y ajouter des nouvelles préoccupations importantes. Sept objectifs ont été identifiés pour créer un monde durable (Lépineux et al., 2016) :

- Lutter contre le réchauffement climatique et empêcher l'augmentation de la température moyenne de la planète au-delà des 2°C.
- Promouvoir l'utilisation des modes de transports alternatifs, moins coûteux énergétiquement et moins polluants, afin de limiter l'impact négatif que produisent les transports routiers.
- Encourager l'innovation des technologies écologiques qui permettront une meilleure gestion de nos écosystèmes contribuant à des modes de production et de consommation plus durables.
- Lutter contre la surexploitation de nos ressources naturelles ainsi que le gaspillage de celles-ci en encourageant une meilleure utilisation et assurer la mise en place d'actions en faveur de la protection de la biodiversité.
- Assurer la qualité des denrées alimentaires en diminuant les risques liés à l'utilisation de produits chimiques sur la santé publique et la population.
- Lutter contre la pauvreté dans le monde en veillant à augmenter les aides fournies aux pays qui sont les plus défavorisés
- Le respect des droits fondamentaux d'un individu, l'égalité entre les genres et éviter l'exclusion sociale ainsi qu'assurer la bonne pratique des différentes protections sociales.

Il est également intéressant de concevoir le développement durable dans une perspective plus large. Les auteurs Moncef, Carbone et Soulerot (2011) présentent ce concept comme une

philosophie qui a pour but de comprendre le monde qui nous entoure et ses perpétuels changements. Avec comme ambitions premières de contribuer au bien-être et à la prospérité de tous ainsi que des générations futures. En effet, les auteurs avancent que le réel objectif de ce concept est de formuler des stratégies qui apportent des solutions viables, vivables et équitables pour tous.

Dans un contexte organisationnel, le développement durable peut se traduire entre autres à travers la notion de Responsabilité Sociale de l'Entreprise (RSE). En effet, celle-ci vise à contribuer aux trois piliers du développement durable au sein des entreprises et intégrer ceux-ci dans leurs identités (Moncef et al., 2011). Nous pouvons déterminer les objectifs de la RSE comme étant de « *contribuer au développement de conditions de vie au travail acceptables, de pérenniser les organisations et les emplois dans un monde d'hypercompétition, et de permettre un développement durable et une qualité environnementale dans les territoires où agissent les entreprises et organisations* » (Lépineux et al., 2016, p. 3). La Commission européenne souligne également l'importance de la nature multidimensionnelle de la RSE, elle touche à de nombreuses pratiques rassemblées au sein de trois composantes : environnementale, économique et sociale (Moncef et al., 2011).

La RSE implique donc l'échange et la participation de nombreux individus que l'on appelle les parties prenantes d'une entreprise. Freeman définit notamment ce terme comme étant « *un groupe d'individus ou tout individu qui peut être affecté par la réalisation des objectifs organisationnels par des gestionnaires responsables* » (1984, cité dans Mullenbach, 2007, p. 111). Pour aller plus loin, nous pouvons identifier deux catégories de parties prenantes d'un côté les personnes étant internes à une organisation, comme les salariés par exemple. De l'autre côté, des individus étant liés à une entreprise, mais qui sont externes à celle-ci comme les clients. Tous sont ainsi en relation avec une société et vont s'influencer mutuellement (Lépineux, et al., 2016).

Selon la Commission européenne, développer des stratégies adaptées pour chaque partie prenante et qui intègre la RSE dans son développement permet de produire de nombreux avantages. Notamment au niveau de la compétitivité des organisations la rendant plus attractive, permettant d'attirer plus de candidats potentiels. Il est également possible d'en tirer des bénéfices dans les relations avec les clients, d'améliorer la capacité d'innovation ou encore une meilleure gestion des risques et des coûts. (Commission européenne, 2011)

À travers la littérature, nous pouvons clairement observer que la durabilité représente alors une réelle ambition pour un nombre croissant d'entreprises. L'étude de Payaud et al. (2014)

l'explicite également en mettant en évidence que les sept objectifs, que nous avons décrits précédemment par Lépineux et al (2016), font de plus en plus partie des stratégies des organisations. Elles sont des acteurs clés au bien-être de notre société. Il est dès lors devenu nécessaire de répondre de manière responsable à de nombreux enjeux tels que la menace environnementale actuelle et aux besoins sociétaux des parties prenantes d'une entreprise. Mais Payaud et al. (2014) précise également que l'adoption de pratiques durables est également source d'opportunité car elles contribuent par exemple à nourrir un avantage concurrentiel.

La RSE constitue un véritable levier d'action afin de faire prospérer une organisation ainsi que l'ensemble de ses collaborateurs (Lépineux et al., 2016). Cependant, une organisation est soumise aux conditions de l'environnement dans laquelle elle se trouve et il est nécessaire qu'elle s'adapte aux diverses perturbations qui subviennent. Récemment, le monde a connu la pandémie de la Covid-19 et avec elle, le confinement des individus à leur domicile. Mais les entreprises devaient continuer leurs activités et c'est ainsi qu'un télétravail intensif a été imposé comme solution pour les travailleurs qui en avaient la possibilité. Nous verrons au cours de notre revue de la littérature, que dans ce contexte, les liens unissant les travailleurs et leur implication dans l'entreprise sont des notions importantes pour le travail soutenable. En ce sens, nous nous intéresserons, au cours de cette recherche, à l'importance que joue la cohésion des travailleurs et leur engagement afin d'atteindre un télétravail soutenable.

Un courant issu de la RSE peut notamment nous aider à orienter notre recherche, car étudier la Responsabilité sociale d'une Entreprise signifie généralement s'orienter vers un niveau macro-organisationnel. S'intéresser alors aux pratiques générales d'une organisation, dans un sens large, induisant souvent l'oubli du rôle clé joué par les individus. En effet, il ne faut pas omettre que c'est à travers les collaborateurs qu'une stratégie peut voir le jour (Sabbe, 2018). Notre étude se concentre sur le vécu des salariés en télétravail, nous nous inscrivons alors dans le champ d'action de la « micro-RSE » cherchant à comprendre comment les parties prenantes internes d'une entreprise perçoivent les politiques organisationnelles et adaptent leurs comportements face à celles-ci. Ce courant est né de nouvelles ambitions auxquelles la RSE ne pouvait répondre au vu de sa nature macro-organisationnelle. Il s'agit d'étudier les interactions entre salariés ainsi que celles entre ces derniers et l'organisation (Voltz-Tollet, 2021).

L'étude de Baba et al. (2016) permet justement de comprendre les limites de la RSE en rassemblant plusieurs auteurs pour dépasser cette vision globale. Pour Barnard (1938, cité dans Baba et al., 2016), c'est l'efficacité, c'est-à-dire l'atteinte d'objectifs individuels des salariés et ceux d'une organisation, qui est essentielle pour obtenir une performance optimale. La

formulation de valeurs par des dirigeants et les respects de celles-ci seraient la clé pour encourager une cohésion et une coordination du personnel permettant à l'entreprise de durer dans le temps. Simon (1947, cité dans Baba et al., 2016) ajoute que ces valeurs vont alors conditionner les décisions des employés car elles sont le reflet d'une éthique sociale qui sont importantes pour eux. Nous ne sommes pas alors dans une relation de domination envers les salariés mais bien dans un processus de négociation afin de répondre tant à leurs attentes qu'à la prospérité de l'entreprise. Mais pour comprendre comment fonctionne une organisation dans son ensemble, comme nous l'avons déjà explicité précédemment, il est intéressant de s'intéresser aux interactions des petits groupes qui la composent. En effet, Homans (1950, cité dans Baba et Al., 2016) nous indique que les inclure dans une compréhension organisationnelle permet d'en saisir son fonctionnement. Ils sont les représentants du système social qui régit l'entreprise et de l'environnement dans lequel ils se trouvent. Le facteur humain est donc devenu une composante essentielle afin de répondre aux objectifs d'une entreprise. Il est alors pertinent de les impliquer comme des acteurs dans la prise des divers processus de décision, car les organisations dépendent désormais de leur partie prenante interne à travers la réalisation de leur but individuel (Baba et Al., 2016).

Au cours de ces dernières années, l'environnement de travail et la perception de l'activité professionnelle ont drastiquement changé, comme expliqué par Vendramin et Parent-Thirion (2019). Dans leur étude, ils démontrent que les individus ont désormais besoin de s'épanouir au sein de l'entreprise, ainsi que d'acquérir continuellement des nouvelles connaissances et qu'ils ont des attentes fortes. Tout cela dans un environnement de travail qui se complexifie avec le temps, augmentant le degré de risques d'épuisement physique et l'apparition de maladie. L'individu n'est donc pas qu'une simple ressource ni un élément à omettre pour construire une organisation responsable (Vendramin et Parent-Thirion, 2019).

De plus, selon la littérature, prendre en compte l'individu au sein des stratégies organisationnelles favorise l'apparition de nombreux comportements positifs pour l'entreprise comme l'engagement organisationnel, la performance ou encore l'attachement et l'identification organisationnelle (Sabbe M., 2018). Aguilera (2007) et Cropanzano (2001) ont d'ailleurs identifié trois facteurs permettant d'expliquer l'émergence de ces comportements : tout d'abord, en impliquant les collaborateurs dans les stratégies. Cela leur montre qu'ils ont du contrôle sur ce qu'il se passe au sein de l'organisation. Le second facteur est plus relationnel, ce sentiment d'importance renforçant alors le sentiment d'estime de soi. Les valeurs que véhicule l'entreprise sont la troisième source de ces comportements (Voiseux N., 2021).

Enfin, étant donné que nous inscrivons notre étude dans le contexte de la pandémie mondiale, il est pertinent de se demander si les pratiques de RSE n'ont pas été profondément impactées par cette période. En effet, cette crise a entraîné de nombreuses perturbations dans le monde du travail. Plusieurs salariés ont dû travailler dans des conditions dangereuses car ils étaient directement exposés au virus ou se sont tout simplement vus licenciés car l'activité économique de leur entreprise était en péril. Le seul moyen viable pour les entreprises fut le travail à distance pour celles qui en avaient l'opportunité, mais cela n'a pas été sans difficulté (Essanoussi, 2022).

D'après Essanoussi (2022), de nombreuses perceptions de composantes du travail se sont vues perturbées, tant au niveau de la sécurité du travail qu'aux conditions et au sens du travail. Toujours selon cette auteure, cette crise a accéléré la digitalisation en lien avec la pratique de travail à distance comme seule possibilité pour certaines organisations. Les pratiques de recrutements, de réunions, de gestion d'équipe, etc. ont par exemple pris une forme digitalisée. Précédemment, nous avons explicité que l'élaboration de valeurs était importante, particulièrement pour répondre aux attentes de chaque partie prenante qui compose une entreprise (Baba et al., 2016).

Nous souhaitons alors nous intéresser également, au cours de notre recherche, à l'importance des valeurs et des outils technologiques dans la cohésion entre des travailleurs et leur engagement dans une organisation. Cela pouvant sous-entendre l'émergence de nombreuses interactions entre des salariés, justifiant alors notre approche par la micro-RSE.

Avant de vous introduire notre revue de la littérature, nous allons exposer la structure retenue dans ce travail afin de vous présenter les différentes parties qui composent notre recherche.

2. Structure de la recherche

Nous organisons notre travail en quatre parties :

- La première complète notre problématique que nous avons présentée au cours de l'introduction, en induisant les aspects théoriques mobilisés au cours du mémoire sur base d'une revue de la littérature.
- La deuxième sera consacrée à notre méthodologie, c'est-à-dire les motivations de notre démarche exploratoire, l'approche que nous avons choisi de mener ainsi que notre terrain d'étude pour traiter notre sujet. Nous y formulons également notre question de recherche.
- La partie III présentera les résultats de notre enquête suite à des entretiens semi-directifs menés au sein de l'entreprise Infrabel. Nous les lions également avec les aspects théoriques issus de notre revue de la littérature afin de dresser l'analyse de notre étude.
- Enfin, la dernière sera destinée à la discussion de nos résultats et réponses apportées à notre question de recherche ainsi que les limites de notre étude. Nous y concluons également notre mémoire.

I. Revue de la littérature

1. Soutenabilité du travail

1.1. Origine et définition de ce concept

Le concept de travail soutenable trouve son origine en 1987 dans un rapport dédié au développement durable (sustainable development) de Brundtland (Vendramin et Valenduc, 2015). L'ambition de cette approche s'inscrit dans la volonté que nous avons vue précédemment : contribuer aux besoins des individus sans compromettre ceux des générations futures. De nombreuses entreprises intègrent aujourd'hui cette perspective dans leurs stratégies, notamment dans leur fonctionnement quotidien, mais aussi dans le travail en lui-même (Bari G, 2011).

Un travail soutenable correspond alors, selon la définition de Docherty, Forslin et Shani (2002), à « *un système qui doit être en mesure de reproduire et développer toutes les ressources et composantes qu'il utilise* » (cité par Vendramin et Parent-Thirion, 2019, p. 6). L'objectif est alors de contribuer au développement des ressources humaines qu'une entreprise mobilise à travers ses activités professionnelles. Sans pour autant qu'elles soient trop éprouvantes pour les individus qui y sont impliqués. La faisabilité d'un travail "bien fait" semble être l'une des premières préoccupations d'un travail soutenable (Barisi, 2011).

Ce concept va ensuite évoluer en 2008, car il prendra en compte trois nouvelles composantes. La première est qu'un travail soutenable est biocompatible : les caractéristiques d'un travail doivent pouvoir s'adapter aux propriétés fonctionnelles d'un individu dans le temps. La seconde, un travail soutenable est ergocompatible : il donne l'opportunité de développer des stratégies efficaces. Et la troisième, un travail soutenable est sociocompatible, c'est-à-dire que le travail ne doit pas compromettre ou impacter la sphère privée de l'individu. Par la suite, la soutenabilité va prendre de plus en plus de dimensions vis-à-vis de la qualité du travail (Vendramin et Valenduc, 2015).

Nous pouvons alors observer, à travers ce bref historique, que l'un des enjeux pouvant être accordés à un travail soutenable se réfère à des activités professionnelles ne portant pas atteinte à un individu. Mais selon Barisi (2011), la capacité des organisations à développer les compétences et aptitudes d'un salarié est tout aussi importante dans ce concept. Les entreprises sont aussi conscientes des changements environnementaux qui peuvent représenter un obstacle pour développer un travail soutenable au sein d'une organisation (Barisi, 2011). Nous allons

donc agencer dans les points suivants, les différentes dimensions qui sous-tendent un travail soutenable.

1.2. Dimensions individuelles et collectives d'un travail soutenable

Dans cette section, nous nous intéressons aux différents moyens décrits à travers de la littérature favorisant la soutenabilité du travail. Les recherches menées par Vendramin et Parent-Thirion (2019) ont permis d'identifier cinq composantes qui contribueraient à la mise en place d'un travail soutenable :

- **Les conditions de travail** : un certain nombre de facteurs viennent impacter cette dimension, notamment les changements dans le travail, le degré de risque dans celui-ci, une mauvaise flexibilité, le temps et le rythme de travail ainsi qu'une trop grande pression émotionnelle.
- **La santé du salarié** : il faut évidemment ne pas oublier la santé physique et psychologique d'un individu lors de la délégation des tâches, il ne doit pas percevoir celles-ci comme trop intenses.
- **La dimension expressive du travail** : le contenu du travail doit être intéressant pour le travailleur lui permettant le développement continu de ses compétences. Il bénéficie aussi d'un certain degré d'autonomie et reçoit la reconnaissance qu'il mérite.
- **La conciliation entre vie privée et vie professionnelle** : la vie professionnelle d'un individu ne doit pas venir interférer avec la sphère privée de celui-ci. Le point dédié au télétravail définira les conditions d'une bonne séparation entre ses deux dimensions.
- **La sécurité socioéconomique** : l'organisation doit garantir au travailleur une sécurité professionnelle et un certain statut dans son emploi.

Tenir compte de ces différentes composantes lors de la formulation de stratégies visant à organiser le travail permettrait d'atteindre une meilleure soutenabilité dans les activités professionnelles car on s'intéresse à l'individu dans sa globalité et non seulement aux besoins de l'organisation. De plus, comme le travail soutenable tire ses origines du développement durable, cela réunirait à la fois les enjeux de ce dernier et la volonté de mettre en place un travail décent (Vendramin et Parent-Thirion, 2019).

Les composantes que nous venons de décrire sont certes importantes pour contribuer à la mise en place d'un travail soutenable. Cependant, celles-ci se concentrent à un niveau individuel sans prendre en compte l'importance des dimensions collectives qui règnent dans une équipe de

travail ou dans une organisation. Il est donc intéressant de se pencher sur les différentes dynamiques collectives qui jouent également un rôle sur la soutenabilité d'un travail.

Tout d'abord d'un point de vue plus global, étant donné que la soutenabilité du travail cherche aussi à répondre aux ambitions du développement durable, les pratiques destinées à un travail soutenable contribuent également aux préoccupations environnementales, économiques et sociales. Cela peut impliquer un changement de comportement de plusieurs individus afin d'adopter des attitudes plus durables au quotidien (Diemer, 2012).

De plus, la littérature explique aussi que l'intérêt et le bien-être du collectif sont deux composantes essentielles d'un travail soutenable. L'auteure Debuissou (2014) argumente notamment que les individus sont certes dans la constante recherche de la satisfaction de leurs intérêts personnels, mais perçoivent ceux du collectif comme plus importants. Ils vont devenir des acteurs dans l'accomplissement des objectifs et besoins du collectif qui contribueront par la suite à l'atteinte d'intérêts plus personnels.

Ensuite, l'étude de Berger Douce (2011) développe un autre levier efficace à la soutenabilité d'une activité professionnelle, celui de l'innovation. Ce terme peut désigner notamment le développement continu des technologies qui deviendront alors toujours plus performantes. Aussi, selon Taskin (2020), donner la possibilité aux employés de s'exprimer amène à l'émergence de nouvelles idées pouvant renouveler les pratiques d'une entreprise. Celles-ci peuvent contribuer à un impact positif sur l'environnement, ainsi qu'aider les différentes parties prenantes à faire face et à s'adapter aux différents changements qui surviennent dans le milieu organisationnel (Berger-Douce, 2011). Les technologies d'information et de communication ont surtout permis une grande évolution dans le monde du travail. Elles permettent un moindre effort physique, généralement une facilité d'apprentissage, d'utilisation et facilitent de nombreuses tâches d'un travail ainsi que l'organisation de travaux collectifs (Gomez & Chevallet, 2011).

Dans cette partie, la littérature que nous mobilisons suppose que, pour mettre en place un travail soutenable, la dimension individuelle d'un individu n'est pas à omettre, notamment en respectant les différentes composantes avancées par Vendramin et Parent-Thirion (2019). Cependant, les dynamiques collectives sont également importantes pour la réalisation d'un bien-être collectif et mobiliser la participation de toutes les parties prenantes. Elles visent à créer des systèmes et des pratiques au travail qui profitent à l'ensemble des parties prenantes. Ces dimensions, bien qu'elles forment la base d'un travail soutenable, peuvent être menacées par des conditions de travail perçues comme trop éprouvantes par un travailleur. Au cours de

la partie suivante, nous mesurons à quel point une intensification du travail peut affecter la soutenabilité.

1.3. L'influence de l'intensification du travail sur la soutenabilité

De nombreuses recherches relatives aux conditions actuelles du travail mettent en évidence le lien entre intensification du travail et soutenabilité du travail. Tout d'abord, à travers la littérature, de nombreux auteurs ont étudié le travail intensif. Il ressort que les formes de travail intensif sont aussi nombreuses que les formes d'organisation de travail (Valeyre, 2004). Selon les auteurs Amosse et Gollac (2007), un premier style repose sur le grand nombre de procédures à effectuer afin de réaliser un objectif. Une seconde forme correspondrait plutôt à l'effort fourni par un individu pour réaliser une tâche en fonction des ressources dont il dispose et des contraintes qui s'opposent à lui. Moins il dispose de ressources, plus le travail sera difficile à réaliser, d'autant plus s'il est confronté à de nombreux obstacles (Amosse et Gollac, 2007).

Pour Askenazy (2005), l'intensification du travail s'identifie alors par une augmentation du rythme du travail, par une multiplication des tâches ou par un changement radical qui demande aux individus de nombreux efforts d'adaptations. En conséquence, les salariés sont plus susceptibles de souffrir d'une charge importante physique et mentale, provoquant une dégradation de leur santé physique et psychique menant à une plus grande probabilité d'accident de travail ou l'apparition de maladie.

Toujours selon cet auteur, les innovations organisationnelles notamment technologiques, bien qu'elles soient importantes pour le développement d'une entreprise, ne sont pas sans conséquence et contribuent à une intensification du travail. Les changements qu'elles entraînent sont parfois trop rapides, les salariés n'ont alors pas le temps de penser aux problématiques liées à leurs conditions de travail et ainsi, mener des revendications pour les changer. La peur du licenciement occupe également une place importante dans leur esprit s'ils n'arrivent pas à s'adapter aux changements. Les salariés sont alors plus enclins à accepter les conditions dans lesquelles ils travaillent. Askenazy (2005) ajoute qu'il est aussi possible que les pratiques innovantes déclenchent des tensions entre collègues ou avec la hiérarchie, ce qui ralentit la réalisation des objectifs et alourdit davantage la charge de travail.

Un facteur de l'intensification du travail porte aussi au rendement à atteindre perçu comme trop élevé par les salariés (Gollac, 2005). Une réelle différence existe entre le travail qui est prescrit et ce qui se passe en réalité lors de la réalisation des tâches. Les individus ne peuvent se limiter à la simple exécution de ce qui leur est demandé, ils s'investissent au-delà de ce qui est prévu.

Pour y parvenir, les salariés se basent sur leur propre savoir ou leur expérience pour réellement atteindre les objectifs qui leur sont demandés. Mais si l'effort à réaliser est trop élevé, leur investissement peut aussi avoir un impact sur leur santé (Debusisson, 2014). De plus, selon Périlleux (2003), lors des pratiques d'évaluation du travail, ce sont les résultats obtenus qui sont analysés. Ce qui intéresse les supérieurs c'est de vérifier si les employés ont bien atteint les objectifs attendus poussant alors ces derniers à redoubler d'efforts pour les réaliser.

Toujours selon cet auteur, il est possible que l'intensification du travail résulte d'une multiplication de contraintes qui peuvent être de sources très diverses. Par exemple, un individu qui interrompt son travail, car il est sollicité pour une tâche jugée plus importante, ou encore obtient des informations contradictoires brouillant la clarté d'un objectif. Toutes ces contraintes sont liées à l'environnement dans lequel se trouve le salarié, à la dépendance avec les collègues, au contrôle et la surveillance exercée par les supérieurs, etc. Il nous semble également important de souligner que les conditions de travail deviennent de plus en plus complexes et représentent de nouveaux challenges pour les salariés. Dans la situation où les défis sont attrayants, l'intensification du travail sera plus facile à supporter pour un individu. Il est alors important de tenir compte du rapport subjectif au travail.

La littérature que nous mobilisons dans cette partie nous apprend donc que l'intensification du travail peut entraîner des conséquences néfastes sur un travail soutenable. Le travail intensif peut être organisé de plusieurs manières, mais toutes s'accordent sur une augmentation du rythme du travail et sur un alourdissement de la charge psychique et physique des individus. La complexité croissante du monde du travail représente également un défi pour les employés. Tenir compte des conséquences de l'intensification du travail sur la soutenabilité dans la gestion du travail des employés les aiderait à atteindre des objectifs de performance dans des conditions de travail soutenables. Dans la partie suivante, nous identifierons des facteurs contribuant à la soutenabilité malgré des contextes d'intensification des charges de l'activité professionnelle.

1.4. L'engagement en faveur de la soutenabilité

Selon Hellemans (2012), les organisations s'intéressent à l'engagement des travailleurs, car il constitue un levier essentiel pour le développement d'un travail soutenable. C'est une notion très étudiée dans la littérature, car elle conduit à l'apparition de comportements positifs chez les employés dans le but d'atteindre une certaine performance. Cet auteur présente plusieurs types d'engagements qui peuvent être identifiés dans la sphère professionnelle :

- L'engagement affectif qui correspond à un attachement émotionnel d'un salarié pour son organisation.
- L'engagement de continuité, celui-ci se manifeste quand l'employé réfléchit aux coûts ou aux conséquences s'il envisageait de quitter son travail. Le degré de risque influencera sa décision.
- L'engagement normatif, c'est le sentiment que ressent le travailleur à rester dans son organisation par obligation.
- L'engagement lié aux valeurs dans le travail et l'organisation, l'individu s'impliquera d'autant plus dans ses tâches s'il rencontre ses valeurs personnelles dans son travail.
- L'engagement envers la carrière, le salarié reste dans son organisation malgré des conditions parfois difficiles pour ne pas menacer sa carrière.

La personnalité d'un individu influence également la manière dont celui-ci va s'impliquer dans son organisation. Ainsi, une personne qui a un style dit intégré considère que le travail est un moyen d'atteindre ses objectifs personnels. L'individu plus fonctionnel souligne l'importance de mener à bien leur travail même si celui-ci est difficile. Enfin les individus dits instrumentaux préfèrent rester eux-mêmes au travail, changer leur personnalité impacterait leur bien-être (Hellemans, 2012).

Toujours selon cet auteur, la participation au travail a également une dimension plus collective. Certes, les individus peuvent en retirer de nombreux bénéfices personnels, mais aussi à travers le collectif. L'engagement se manifeste par la cohésion et l'échange entre les individus, ainsi que par la comparaison sociale ou la concurrence. Ces dernières risquent d'intensifier le travail, amenant à des influences négatives sur le travailleur voulant être plus performant qu'un autre en s'investissant davantage (Hellemans, 2012).

On retrouve un besoin réel d'identification à travers le phénomène d'engagement. Selon les auteurs Leclercq et Pagis, (2011), c'est aussi le cas dans la socialisation du salarié au travail au sein de l'entreprise. Un individu a besoin d'intégrer la culture de l'organisation afin de s'identifier à celle-ci. Les processus de socialisation correspondent à la façon dont un travailleur va apprendre les règles, les croyances et les valeurs de son nouvel environnement. Si l'individu s'approprie la culture d'entreprise, il se sentira plus à sa place dans celle-ci, influençant alors son engagement et ce sentiment l'aidera à faire face à des situations de travail intenses (Leclercq et Pagis, 2011).

Les organisations ont la possibilité de jouer à plusieurs niveaux pour influencer l'engagement des individus au travail. Tout d'abord, la reconnaissance du travail a un rôle important à jouer

dans l'engagement (Bensmain,, 2017). Il est nécessaire que le travailleur se sente reconnu comme un membre à part entière d'un groupe, qu'il a de l'influence et que ses initiatives apportent réellement quelque chose aux objectifs du collectif. Sans cette reconnaissance, il serait contraint de fournir beaucoup plus d'efforts afin de contribuer à la satisfaction du groupe. S'il s'y sent inutile, cela a pour effet d'impacter négativement la soutenabilité de son travail (Debusisson, 2014). Les auteurs Dejours et Gernet (2009, cité dans Debussisson, 2014) soutiennent aussi l'importance de la reconnaissance, mais dans un autre aspect du travail, celui de la valeur du travail accompli. En effet, pour eux, l'exécution d'un travail ne se limite pas à la simple application des procédures ou des tâches prévues par la hiérarchie. Ils argumentent qu'un individu s'investit personnellement au-delà des procédures, notamment par son expérience personnelle, afin de mener à bien son travail. C'est cet investissement supplémentaire dans le travail qui est reconnu et valorisé par les pairs telles que les supérieurs ou les collègues. Cette reconnaissance apporte de nombreux avantages, notamment une meilleure soutenabilité au travail, une confiance et l'estime de soi. D'après Bensmain (2017), le déni de celle-ci ou une faible considération sont des facteurs qui affectent le bien-être du travailleur et sa capacité à gérer son travail.

Ensuite, une communication claire des objectifs à rencontrer et des attentes des supérieurs au personnel encourage aussi les employés à s'engager. Ils savent dans quelle direction ils vont, ils ont compris ce qu'on attend d'eux et comment ils vont contribuer aux objectifs de l'entreprise (Cézanne et al., 2019). Une autre forme d'influence porte sur les possibilités de promotion et de développement personnel. Celles-ci encouragent les travailleurs à maintenir leurs efforts dans les situations difficiles et leurs engagements dans le travail (Bernard, 2012).

Enfin, la motivation favorise également l'engagement au travail. Parvenir à stimuler les travailleurs peut les aider à soutenir leurs efforts lorsqu'ils sont plongés dans des situations de travail intensif. Elle peut se définir comme « *le construit hypothétique utilisé afin de décrire les forces internes et/ou externes produisant le déclenchement, la direction, l'intensité et la persistance du comportement* » (Roussel, 2000 : p. 4). Ainsi, la motivation se manifeste par le déclenchement d'un comportement envers un objectif précis, il est caractérisé par une certaine intensité, il doit durer dans le temps (Roussel, 2000). Dans l'élaboration d'un travail soutenable, le bien-être du travail n'est pas le facteur le plus essentiel. Il est nécessaire de se demander comment maintenir la motivation et l'engagement chez les individus dans un monde du travail en constante évolution et soutenu (Barisi, 2011).

La motivation est un phénomène difficile à percevoir, mais il est cependant possible de l'influencer. Il existe deux grandes théories qui tentent de comprendre comment motiver les individus. Dans un premier temps, selon la théorie des besoins de Maslow, une organisation peut se baser sur les nécessités indispensables d'un travailleur pour réaliser au mieux ses objectifs tout en assurant celui-ci de continuer son développement. Nous pouvons identifier quatre types de besoins (Robbins et al., 2017) :

- **Les besoins physiologiques** : Ce sont les besoins liés à la survie comme se nourrir, boire, dormir, etc.
- **Les besoins de sécurité** : Ils nous protègent des douleurs physique ou morale, mais d'un point de vue organisationnel, ils assurent aussi la sécurité de l'emploi.
- **Les besoins d'appartenance** : un individu a besoin de se sentir appartenir à un groupe et d'avoir de l'interaction avec ce dernier.
- **Les besoins d'estime** : l'individu doit percevoir de la reconnaissance de sa hiérarchie et d'être respecté par ses collègues.
- **Les besoins d'auto-accomplissement** : l'organisation doit donner l'opportunité au salarié de se développer autant dans son potentiel professionnel que personnellement.

Ces besoins fonctionnent selon un système pyramidal : pour qu'un besoin soit atteint, il faut que le précédent soit déjà obtenu par l'individu (Robbins et al., 2017). Dans une optique de travail soutenable, les deux derniers besoins sont les plus intéressants. Ils vont permettre au travailleur d'entrevoir des perspectives d'évolution (Barisi, 2001).

Un autre concept que nous pouvons mobiliser est celui de la motivation intrinsèque et extrinsèque de Herzberg afin de contribuer à un travail soutenable. La motivation est un facteur important d'engagement des salariés à l'organisation, un bon environnement de travail est certes un avantage pour ceux-ci, mais cela ne suffit pas. Il faut rendre le travail intéressant pour les salariés, donner des opportunités de développement (Barisi, 2011). En effet, les employés seraient motivés intrinsèquement lorsque l'organisation leur offre la possibilité de se développer professionnellement grâce à la reconnaissance du travail et aux possibilités de promotion (Robbins et al., 2017). À travers cette théorie, nous retrouvons la caractéristique de la dimension expressive du travail soutenable.

L'étude de Taskin et al (2020) s'est également penchée sur la question d'engagement et de motivation au travail venant compléter les recherches des autres auteurs précédemment présentées. Un facteur qui contribue notamment à susciter la motivation des individus réside

dans la perception du sens de leur travail. Parvenir à le construire n'est plus tellement chose évidente dans le monde du travail actuelle notamment à cause des risques de plus en plus haut de stress voire de burnout produit par le management, les phénomènes d'harcèlement. Il n'est donc alors pas étonnant que les individus remettent en question la place du travail au sein de leur vie. Il devient alors crucial de comprendre ce que désirent les individus, de comprendre ce qu'ils recherchent personnellement à accomplir dans leurs activités professionnelles. Comprendre ces attentes et parvenir à les intégrer dans le travail se traduira en termes de performance du travail contribuant alors à celle de l'entreprise et permettant au salarié d'atteindre une certaine satisfaction. En d'autres termes, il faut rendre le travail intéressant comme le suggère Herzberg. Plusieurs outils sont à la disposition des entreprises comme les outils technologiques, une communication claire et transparente sur les objectifs à atteindre ainsi que sur la contribution d'un individu au sein de l'entreprise. Le travail est alors un apprentissage constant pour les travailleurs. Toutes ces dimensions permettent de mobiliser du sens rendant la perception des activités professionnelles comme des opportunités de développement pour les individus plutôt que comme des tâches lourdes et épuisantes (Taskin et al, 2020).

Au cours de cette partie, nous observons que l'engagement au travail est une notion très mobilisée dans la littérature comme facteur important au travail soutenable. Elle se manifeste à travers plusieurs dimensions telles que la reconnaissance, les possibilités de développement personnel, une communication claire de la hiérarchie ainsi que dans la motivation. D'ailleurs, la théorie d'Herzberg nous semble beaucoup plus pertinente que la théorie des besoins de Maslow. En effet comme nous l'avons vu, il faut aller au-delà des besoins individuels des employés pour contribuer à un travail soutenable. De plus, les motivations intrinsèques rejoignent la définition de la soutenabilité d'un travail décrite par Peeters (2015) comme étant *« un travail qui motive de manière intrinsèque le salarié, qui donne suffisamment d'opportunités pour apprendre, qui ne stresse pas et qui laisse suffisamment de liberté pour la famille, le sport et les hobbies »* (cité par Vendramin et Valenduc, 2015 : p. 279). Au contraire, un travail insoutenable correspondrait alors à un travail qu'un individu n'arriverait pas à reproduire dans le temps. En raison des caractéristiques des tâches à accomplir qui sont perçues comme trop difficiles pour le salarié ou par l'environnement dans lequel il doit être effectué et qui n'est pas favorable pour l'individu (Garcias et Noury, 2002). Il nous semble alors intéressant de nous pencher dans le point suivant sur les effets néfastes d'un travail insoutenable.

1.5. Les risques psychosociaux

Nous souhaitons désormais nous intéresser aux conséquences liées à une intensification du travail à laquelle un travailleur n'arrive pas à faire face. Même avec tous les dispositifs et tous les leviers d'actions que peut mettre en œuvre une entreprise, l'environnement de travail comporte toujours des risques que les individus subissent et impactent non seulement leurs performances, mais aussi leur bien-être (Levet, 2013).

Dans les années 1990, des professionnels de la santé tels que des médecins du travail, ont de plus en plus observé l'apparition de nouveaux risques influençant la santé mentale et physique des travailleurs. Ceux-ci sont produits par une complexification du monde professionnel, par des changements de manière de penser le travail et une attente envers les travailleurs d'une plus grande implication au fonctionnement de l'organisation (Miossec, Donnay, Pelletier, et Zittoun, 2010). Au début des années 2000, la notion de "risques psychosociaux" s'inscrit dans le monde professionnel pour englober tous les dangers présents dans les environnements de travail (Bouffartigue P., 2012).

Les travailleurs subissent donc au quotidien des dangers auxquels ils font face. Nous pouvons définir ces risques psychosociaux comme étant « *la probabilité de subir un dommage psychique/physique, suite à l'exposition à des composantes de l'organisation du travail, du contenu du travail, des conditions de travail, des conditions de vie au travail, des relations interpersonnelles au travail qui comportent objectivement un danger et sur lesquelles l'employeur a un impact* » (Vendramin P. et Valenduc G., 2015 : p. 181). Ces risques se manifestent donc en raison d'une trop grande difficulté vécue par les travailleurs dans leur activité professionnelle. Les sources de ces risques sont multiples comme : une augmentation de la quantité de travail ainsi que de sa complexité, une autonomie très limitée des travailleurs, un manque de reconnaissance des efforts de ceux-ci, une pression temporelle contraignante, etc. (Levet, 2013). Un trop haut degré de contrôle des supérieurs ou même une absence totale de management sont également sources de risques pour le bien-être et le travail des individus de même que diminuer alors la participation de ces derniers dans la vie quotidienne de l'organisation.

Selon Miossec et al. (2010), le travail est un vecteur à la construction d'une identité d'un individu. Si les tâches qui lui sont trop confiées sont perçues comme insurmontables, cela entraînera de graves conséquences sur sa santé. Une exposition trop élevée à ces risques psychosociaux va entraîner les employés dans des situations de souffrance telles que le stress intense, l'absentéisme, le burn-out, mais surtout de la démotivation et un désengagement par

rapport au travail (Vézina et al. 2006). Les risques psychosociaux ont alors une influence aussi bien sur la santé mentale et physique du travailleur, mais aussi sur sa productivité. Des répercussions sont également possibles dans sa capacité à concilier sa vie professionnelle et privée (Levet, 2013). Quand un individu est dans une situation de souffrance au travail, qu'il est donc exposé à des risques psychosociaux, il est alors possible d'identifier toute une série de symptômes qui résultent de cette exposition. Sur le plan de la santé physique, l'individu peut souffrir de troubles musculaires ou des maux de dos et sur la santé psychologique, la dépression, des angoisses élevées, de la fatigue et des troubles du sommeil sont les symptômes les plus recensés (Vendramin et Valenduc, 2015).

De nombreuses recherches à travers la littérature tentent de comprendre la façon dont les risques psychosociaux surviennent dans l'environnement de travail des employés et la manière dont ces derniers y font face. Nous pouvons identifier deux modèles étant généralement reconnus par les chercheurs travaillant sur le phénomène des risques psychosociaux (Vézina et al., 2006) :

Le premier est le modèle de Karasek (1979, cité par Vézina et al. ,2006) étudiant le lien entre les demandes soumises au travailleur et le degré d'autonomie qui lui est accordé. Celui-ci repose sur le constat qu'un individu est dans une situation de travail caractérisé par des demandes élevées. Notamment car le travailleur ne dispose que d'un temps limité pour réaliser sa quantité de travail, il ne dispose également que d'une faible autonomie. Ce dernier aspect correspond à la capacité d'un individu à prendre des initiatives et de décisions dans son travail. Ce modèle sera par la suite réétudié et une nouvelle composante y sera rajoutée, celle du soutien social. S'il est faible, cela influence d'autant plus négativement la santé des travailleurs. L'individu n'a alors aucune ressource à sa disposition pour faire face à des demandes très élevées (Vézina et al.2006).

Le second modèle, de Siegrist (1980 cité par Vézina et al. ,2006), se concentre sur un déséquilibre entre effort et récompense. Un individu va produire de nombreux efforts pour réaliser son travail. Si les récompenses qu'il espère obtenir à la suite de son travail acharné ne sont pas obtenues, cela entraînera des conséquences sur les dimensions émotionnelle et mentale de l'individu. Cette contrainte à l'effort résulte d'un manque de temps à la réalisation de tâches sur une courte période ou d'autres pressions. Nous pouvons identifier un second aspect provenant de l'envie du salarié de montrer de quoi il est capable, de se faire reconnaître pour son travail, de montrer qu'il peut réaliser des défis importants. La récompense n'est pas

nécessairement un avantage matériel, cela peut être la reconnaissance des pairs ou des supérieurs, son absence produit des impacts sur la santé du travailleur (Vézina et al. 2006).

À travers la littérature, de nombreuses recherches se sont penchées sur les facteurs qui tentent d'identifier la nature de ces risques. Nous en avons déjà cité quelques-uns tels que le manque d'autonomie ou une complexité des tâches à réaliser, mais il est important de souligner que les sources de risques psychosociaux sont multiples. Les relations avec les collègues peuvent aussi influencer le bien-être et le travail d'un individu (Vézina et al., 2006). Les caractéristiques des conditions de travail représentent aussi des facteurs tout aussi néfastes comme des tâches trop répétitives ne représentant aucun intérêt pour le travailleur, un manque de soutien ou si le personnel ne perçoit aucune possibilité de développement de leur carrière (Vendramin. et Valenduc, 2015).

Toutes ces sources vont alors plonger les salariés dans un état de stress intense (Bouffartigue, 2012). Il est important de voir ce dernier comme « *un déséquilibre entre la perception qu'a une personne des contraintes que lui impose son environnement et les ressources dont elle dispose pour y faire face* » (Bouffartigue P., 2012 : p ; 2). Cependant, il peut être positif, car généralement, il mobilise l'individu à atteindre des performances plus élevées. C'est lorsqu'il est durable sur une longue période de temps qu'il va alors devenir néfaste pour le salarié. Robbins et al. (2017) ont identifié, dans leurs travaux, cinq grandes catégories de sources de stress au travail :

- **Les obligations de tâche** : ce sont tous les facteurs qui sont liés au poste qu'occupe l'individu comme un degré d'autonomie insuffisante, car il a été observé qu'une plus grande autonomie diminuait le stress des travailleurs. Un travail très peu intéressant ne proposant aucune variété, des demandes de performances des supérieurs beaucoup trop hautes et qui semblent impossibles à réaliser. Les facteurs peuvent provenir de l'environnement de travail comme la présence trop élevée de bruit ou d'éléments pouvant distraire un individu et retardant alors sa progression dans ses tâches.
- **Les obligations de rôle** : nous faisons référence aux pressions liées à l'importance du rôle que joue une personne dans l'entreprise. Un individu peut se sentir surchargé à cause de ce dernier s'il est par exemple responsable d'un projet, mais où il perçoit que le temps mis à sa disposition est trop court. Un travailleur peut également ressentir une certaine ambiguïté dans son rôle quand les attentes qu'on lui porte ne sont pas claires ou s'il n'arrive pas à les identifier.

- **Les tensions impersonnelles** : elles représentent les pressions posées par d'autres membres de l'organisation ainsi que les relations conflictuelles avec ces derniers ou un manque de soutien de leur part.
- **La structure organisationnelle** : la mise en place de règles ou de procédures limitant la liberté des individus peut être une source de stress intense, car elle augmente la peur de commettre une erreur et ne leur donne aucune possibilité de pouvoir s'exprimer, diminuant alors leur sentiment d'importance dans l'organisation.
- **Le mode de direction** : ce facteur correspond à la manière dont les managers gèrent leur personnel, en effet, si ceux-ci favorisent un climat de travail de crainte et de tension, cela constituera une source importante de stress pour les individus.

Les entreprises peuvent évidemment agir à travers des politiques de gestion des risques psychosociaux afin de tenter de les réduire ou de mieux les contrôler (Rouat, 2013). La législation belge impose également aux organisations la mise en place de telles politiques, car elles sont responsables du bien-être et de la santé de leur personnel (Vendramin et Valenduc, 2015). Ces interventions consistent à partir d'une situation de travail et d'analyser toutes les sources de stress qui s'en dégageraient afin de les réduire. Il est possible d'intervenir à trois niveaux : tout d'abord, la prévention primaire qui vise à identifier les facteurs de stress dans l'environnement des travailleurs afin de limiter leur influence ou réduire leur présence, c'est l'organisation qui agit sur les causes qui produisent leur apparition. Ensuite, la prévention secondaire va partir d'individus souffrant déjà de symptômes de risques psychosociaux et accompagner alors les personnes à mieux y faire face. Enfin, le niveau tertiaire agit sur les conséquences de ces risques, l'objectif est d'aider la personne à réintégrer son travail après avoir vécu une situation de souffrance (Rouat, 2013).

Il existe de multiples manières d'intervenir sur les risques psychosociaux selon les trois niveaux que nous venons de mettre en avant, nous nous concentrons ici sur les actions de prévention secondaire, car elles sont particulièrement bien adaptées à la mise en œuvre d'un travail soutenable (Richard, 2012). La littérature avance quelques pratiques de prévention secondaire qui sont souvent mises en place par les organisations : l'une des premières possibilités d'action se retrouve dans la formation des managers et du personnel d'une entreprise avec comme objectif d'améliorer leur capacité à identifier et gérer les divers risques présents dans l'environnement de travail (Journoud, et Pezé, 2012). Ensuite, nous retrouvons les dispositifs de soutien psychologique qui proposent aux travailleurs un accompagnement afin de les aider dans des situations de travail difficile qu'ils vivent actuellement. La mise en application de

politique assurant la qualité de vie au travail des salariés est également un levier de prévention (Sarnin et al., 2011). Enfin, les entreprises peuvent rendre aussi possible une réorganisation du travail afin de réduire la pénibilité des tâches et les facteurs de stress si les demandes qui découlent du travail des collaborateurs sont trop exigeantes (Légeron, 2015).

Les risques psychosociaux sont donc le résultat d'une intensification et d'une complexification du travail. L'individu ne peut plus faire face au stress et à l'épuisement professionnel qui en résulte. La volonté d'une réalisation d'un travail soutenable pousse alors à prendre en compte ces risques psychosociaux puisque ceux-ci entraînent, comme nous l'avons décrit, des conséquences pour la santé du travailleur, mais aussi une absence d'implication dans le travail. Or, l'engagement des salariés est une composante essentielle de la soutenabilité d'une situation de travail.

Dans la section suivante, nous aborderons le concept de télétravail ainsi que ses différentes composantes qui le caractérisent. Nous verrons également comment sa pratique intensive et obligatoire lors du confinement, induit par la crise de la Covid-19, a représenté une menace pour la soutenabilité du travail des travailleurs.

2. Le télétravail :

2.1. Bref historique sur cette forme de travail

Comme nous le présentons dans notre introduction, nous inscrivons le télétravail dans notre recherche afin de l'étudier sous l'angle de la soutenabilité. Avant de dresser le lien entre ce phénomène et ce mode de travail à distance, nous commencerons cette partie par une présentation de ce type d'organisation du travail.

Le télétravail n'est pas un concept nouveau, en effet avant les années 2000, la littérature s'intéressait déjà à cette forme de travail. Nous pouvons reprendre la définition de Korte et Wyne (1996) qui l'explique comme *“une activité professionnelle exercée en tout ou en partie à l'extérieur des locaux de l'employeur et faisant usage de l'information et de la communication”* (cité par Pontier, 2014, p. 31). Dans cette définition, les deux indicateurs importants pour identifier une pratique comme étant du télétravail sont donc l'emplacement du lieu de travail et l'usage de TIC (technologies d'information et de communication).

Cette forme d'organisation de travail a connu son premier succès vers la fin des années 1980 grâce à un accès à internet pour un grand nombre d'individus ainsi que la mise sur le marché du premier ordinateur portable créé par Apple. Les motivations qui poussent à adopter ce travail à distance étaient principalement d'ordre écologique ainsi qu'une réduction des coûts pour les

entreprises notamment dues à la diminution du transport pour se rendre sur le lieu de travail (Valenduc et Vendramin, cité par Taskin, 2003). Le télétravail s'est tout d'abord développé dans le secteur privé aux États-Unis, mais il s'est démocratisé au début des années 1990 dans les fonctions publiques au Canada (Ollivier, 2017). Le travail à distance a ensuite connu une baisse d'intérêt dans les années 1990, mais en 2002, la Commission européenne a adopté un accord-cadre sur le télétravail, suscitant un regain d'intérêt dans les organisations en Europe (Thomsin et Tremblay, 2006). En Belgique, le télétravail a été reconnu dans le droit via la CCT 85 du 9 novembre 2005 conclu par le Conseil national du travail (Taskin, 2006). Elle le définit, d'après l'article deux, notamment comme *“une forme d'organisation et/ou de réalisation du travail, utilisant les technologies de l'information dans le cadre d'un contrat de travail, dans laquelle un travail, qui aurait pu être réalisé dans les locaux de l'employeur, est effectué hors de ces locaux de façon régulière et non occasionnelle”* (Justel – législation consolidée, n.d.)

Ces dernières années, le télétravail prend de plus en plus de place dans la vie professionnelle et a poussé à de nombreux changements dans la manière d'organiser le travail. Plusieurs facteurs sont dus à cette démocratisation, notamment la mondialisation ainsi que le développement continu des technologies, transformant alors l'environnement de travail ainsi que l'organisation du temps de celui-ci. La mondialisation s'accompagne d'un développement de la concurrence à un niveau mondial, il est devenu ainsi nécessaire de s'adapter à cette nouvelle condition en étant capable de travailler en réseau et surtout de n'importe où. D'où le besoin de rendre le travail toujours plus flexible pour les salariés et de développer toujours plus les technologies d'informations et de communication afin de répondre à ces besoins (Ollivier, 2017).

2.2. Les différentes formes de télétravail, les bénéfices et les risques de ce mode de travail

Il existe plusieurs formes de télétravail : le domicile qui est le plus connu actuellement, le télécentre et le bureau satellite. Il peut également s'effectuer dans un espace partagé que l'on identifie alors comme du coworking (Ollivier, 2017).

Selon Ollivier (2017), le télécentre consiste à se rendre dans un espace public dans lequel les individus peuvent effectuer leurs activités professionnelles. Dans ces infrastructures, il est mis à disposition des individus des postes de travail avec un accès à internet, des salles de visioconférence ou encore des salles de réunion. Quant au coworking, cet auteur fait référence à un espace de travail où des salariés venant d'entreprises différentes, tant dans leur forme ou leur taille, peuvent se rendre afin de collaborer sur un projet commun. Quant au télétravail en bureau satellite, Pontier (2014) l'explique comme étant un local ne se trouvant pas dans le lieu

travail de l'entreprise, mais qui est à la charge de l'employeur, ce dernier le met donc à disposition pour ses salariés.

Les avantages du télétravail sont multiples. En effet il permet un gain de productivité de par, notamment, un gain de temps lié entre autres, à une réduction des trajets pour se rendre sur le lieu de travail. Il a été également observé que les salariés sont plus engagés dans leur travail quand celui-ci inclut du télétravail (Ollivier, 2017).

Cependant, selon Pontier (2014) plusieurs facteurs peuvent se dégager de cette forme d'organisation de travail, pouvant alors constituer un frein à la bonne réalisation de celui-ci. Tout d'abord la confiance, en effet les entreprises et leur management doivent pouvoir faire confiance aux salariés. Cette confiance peut passer par la liberté d'organiser soi-même le temps de travail. Pour que les salariés sentent de la confiance de leur organisation, ces dernières doivent faire attention aux différents dispositifs de contrôle qui sont mis en place afin qu'ils ne soient pas perçus comme abusifs. Sans cette notion de confiance, le personnel peut ressentir une perte d'engagement par exemple. Ensuite, un second risque se trouve dans la cohésion sociale, le télétravail présente une possibilité de mettre en place une distance entre les salariés qui peut donc exercer une influence dans la cohésion de travail. Il faut donc adopter un management adapté où le dialogue entre collègues doit être encouragé, mais surtout le partage d'information. Pour l'auteur Ollivier (2017), une autre conséquence du télétravail, si celui-ci est mal organisé, réside dans l'influence du télétravail sur l'équilibre entre vie privée et vie professionnelle. En effet, la vie privée est menacée par les diverses sollicitations du travail et inversement la vie professionnelle peut être impactée par les distractions possibles du domicile.

2.3. Un travail intensif en raison de la crise sanitaire :

L'arrivée de la crise de la Covid-19 a poussé à adopter de manière massive le télétravail. En effet, ce mode de travail répond à deux problèmes : le premier sanitaire, comme il était nécessaire de garder une distance entre individus afin d'éviter la propagation du virus. Le second problème était de nature économique, il fallait évidemment continuer de faire fonctionner l'économie. Les entreprises devaient poursuivre leur activité tout en assurant la sécurité de tout le monde. Le travail à distance représentait donc la solution pour toutes les organisations qui n'avaient pas nécessairement besoin d'une présence sur le milieu du travail. Toutes les personnes pouvant télétravailler se sont donc vu imposer cette forme de travail, qu'il soit salarié ou manager. Le problème, c'est que ce télétravail intensif a été imposé dans l'urgence alors que, pour qu'il se réalise de manière efficace, ce dernier doit être préparé

minutieusement. En effet de nombreuses personnes ont été prises au dépourvu (Magré et Roncati, 2021).

De plus, selon l'étude de Malenfer (2022), la crise de la Covid-19 a considérablement accéléré l'intégration de la pratique du télétravail comme une composante à part entière de nombreuses activités professionnelles. Cela a également entraîné une augmentation de la digitalisation dans le monde du travail. Selon les auteurs Magré et Roncati (2021), la manière dont le travail est pensé s'est vu connaître de nouvelles perspectives. Par exemple, le travail n'était plus analysé en fonction du poste que peut occuper un individu, mais plutôt par rapport aux tâches qui étaient à réaliser. C'est notamment sous cet angle que les personnes pouvant télétravailler ont été déterminées, si les tâches professionnelles pouvaient être accomplies depuis leur domicile.

2.4. Un contexte constituant une menace à la soutenabilité

La précipitation de ce confinement et du télétravail intensif a demandé un temps d'adaptation pour les travailleurs. Ils se sont retrouvés, pour la plupart, dans une situation totalement inconnue avec de nouvelles sources pouvant menacer le bon déroulement de leur travail. De plus, la situation de chacun n'était pas égalitaire dans ce contexte de stress et de télétravail intensif (Magré et Roncati, 2021).

À travers la littérature, nous pouvons identifier trois facteurs principaux qui rendraient le télétravail plus difficile, donc moins soutenable et qui diffèrent donc selon les individus. Ils sont aussi liés à la capacité d'un individu à séparer la vie privée et la vie professionnelle.

Tout d'abord nous pouvons identifier **les inégalités de genre** dans le monde du travail qui se perpétuent également dans le télétravail (Dupont et al., 2020). L'inégalité se situe dans la répartition des tâches ménagères. D'après Fonner et Staches (2012), le télétravail a intensifié les charges ménagères des femmes alors qu'elles en assument malheureusement déjà la plupart. L'étude de Dupont et al. (2020) a révélé que les femmes passaient 15 heures par semaine à des tâches domestiques. Les femmes organiseraient également leur planning de travail en fonction des charges ménagères ainsi qu'en fonction de l'activité des enfants, tandis que les hommes privatisent plus leur travail (Hilbrecht et al., 2013). De plus, les stéréotypes portant sur le genre contribuent à cette inégalité dans le télétravail en créant des attentes envers les femmes. Les membres de la famille auraient plus tendance à déranger plus facilement la mère que le père lorsqu'ils télétravaillent (Dupont et al., 2020).

Ensuite, le second facteur influençant la soutenabilité du télétravail est **la situation familiale**, en effet comme dit précédemment, les personnes ayant des enfants en bas âge doivent faire face

à une charge supplémentaire pouvant venir impacter la bonne productivité du télétravail (Harris, 2003). Cela l'est d'autant plus quand ce sont des enfants en bas âge plutôt que des adolescents ou des jeunes adultes. (Boboc, 2020) La présence d'un ou d'une conjoint.e est également un élément pouvant venir perturber le travail à distance, car il peut être une source de déconcentration, la présence de personnes âgées l'est tout autant (Boboc, 2020).

Le troisième facteur repose sur **les caractéristiques du domicile**. Solis (2016) souligne que la taille des domiciles augmente ou non l'importance des sources de déconcentration citées précédemment. En effet, les personnes ne pouvant pas séparer correctement leur espace de travail de leur espace dédié à la vie privée sont d'autant plus déconcentrées. De plus, la présence de matériel de travail dans les endroits normalement réservés à la vie privée va augmenter la tendance des individus à travailler plus tard. Selon Magré et Roncati (2021) le télétravail intensif peut mener à du "travail en débordement", c'est-à-dire que les salariés vont réaliser des tâches professionnelles durant le temps normalement accordé à la vie privée. Par exemple, le soir ou pendant le week-end afin de compenser du temps potentiellement perdu durant la journée à cause de facteurs appartenant à la sphère privée. Ces tâches peuvent être simples comme lire des mails, échanger avec un collègue ou plus complexe comme le travail habituel d'un salarié. Ce travail en débordement va alors avoir un impact autant sur le moral de l'individu que sur sa santé causant par exemple plus de fatigue. Les bruits environnementaux externes ou internes du lieu de résidence peuvent également impacter le bon déroulement du télétravail comme la circulation si le domicile se trouve en ville, les travaux de construction, etc. L'intensité sonore a donc des répercussions importantes sur le télétravail (Andargie et al., 2021).

De nombreux facteurs impactent donc la soutenabilité de la pratique du télétravail, il nous semble également intéressant de se pencher sur la gestion des travailleurs dans ce mode d'organisation. L'étude de Taskin et Tremblay (2010), s'intéresse au bouleversement induit par le télétravail notamment dans la manière dont les activités professionnelles sont exercées. Ces auteurs mettent notamment en avant une remise en question des pratiques de contrôle du travail sur les individus. Dans le cadre d'un travail à distance des bureaux d'une entreprise, ils expliquent que les individus certes veulent être encadrés. Ceux-ci souhaitent donc avoir une connaissance claire sur les objectifs à atteindre, mais ils perçoivent de manière négative la surveillance sur l'avancée de leurs tâches à effectuer que peuvent exercer leurs supérieurs. Elle peut prendre la forme de demande d'informations fréquente de manager sur l'état d'avancement des projets des salariés. Il est alors nécessaire de repenser ce contrôle, car pour ces auteurs, ce

qui intéresse les individus dans le télétravail c'est l'opportunité de développer des capacités d'autodiscipline, de bénéficier d'une certaine autonomie et un sentiment de confiance en leur travail (Taskin et Tremblay, 2010).

Une posture plus informelle entre gestionnaire et les travailleurs serait aussi une manière efficace afin de susciter le partage d'information entre ces deux acteurs et faciliter alors le suivi dans le travail de l'individu. Pour en revenir à l'autonomie, bien que ce concept puisse sembler opposé à celui de contrôle du travail, il est possible d'en exercer tout en laissant une marge de manœuvre aux membres d'une équipe de travail (Taskin et Tremblay, 2010). Aussi, comme nous l'avons vu précédemment dans la section dédiée à l'engagement au travail, l'autonomie induisant donc une confiance au salarié, est un facteur de motivation au travail conduisant alors à un engagement plus important de l'individu à son entreprise (Barisi, 2011). Alors pour Taskin et Tremblay (2010), le contrôle allié à de l'autonomie des travailleurs se traduira par exemple par des objectifs de performance à atteindre. Mais le degré de liberté seul dans l'exercice des tâches professionnelles ne suffit pas, il est important de maintenir une cohésion d'équipe ainsi que lutter contre le sentiment d'isolement social. Deux leviers d'actions sont possibles pour la susciter : des outils technologiques permettant une communication efficace entre chaque membre ainsi que des pratiques de socialisation telle que des teams building (Taskin et Tremblay, 2010).

Ce télétravail pratiqué de manière intensive a donc non seulement demandé des efforts d'adaptation pour les travailleurs mais cela a également entraîné une porosité entre vie privée et vie professionnelle. Chacune de ces deux sphères vient perturber l'autre, entravant alors le bon déroulement dans le travail mais aussi l'implication dans celui-ci à cause des nombreuses sources de déconcentration que l'on retrouve au lieu de domicile. La gestion d'équipe spécifique est également importante pour le déroulement du télétravail, d'autant plus dans un contexte de crise comme la Covid-19. Afin de combattre le sentiment d'isolement social, une menace particulièrement présente à cette période, il est nécessaire de mobiliser une cohésion d'équipe et de fournir les outils appropriés pour faciliter au mieux la pratique du télétravail. Pour ce faire, de nombreux facteurs ont été explicités précédemment, mais la culture d'entreprise, que nous présenterons dans le point suivant, peut également représenter un soutien pour les télétravailleurs lors du confinement.

2.5. La culture d'entreprise en confinement

Le confinement obligatoire a induit un phénomène d'isolement social des individus affectant non seulement la santé des individus, mais aussi l'engagement dans leur travail. L'organisation

a alors pour rôle de s'opposer à cet isolement notamment en jouant sur la culture d'entreprise afin de maintenir une collectivité et des liens sociaux entre tous les travailleurs (Frimousse, et Peretti, 2021).

Selon Dahmani et Elkebir (2020), une organisation a alors la possibilité d'adapter sa culture afin qu'elle soit un support rassurant pour les employés en mobilisant de nouvelles valeurs qui serviront de guide et de repère pour ces derniers. Radi et Hejaji (2022) expliquent qu'il est nécessaire que les individus puissent s'accrocher à des valeurs partagées pour contrer les effets négatifs de cette période comme la perte d'esprit d'équipe et de cohésion ou encore une perte de confiance envers l'entreprise. Une accentuation de la confiance en offrant par exemple plus de possibilité d'autonomie et de flexibilité aux travailleurs permet alors de diminuer les systèmes de contrôle. On retrouve ici des caractéristiques favorisant l'engagement au travail que nous avons déjà présentées précédemment. Les auteurs Frimousse et Peretti (2021) expliquent aussi que ces valeurs peuvent également se baser sur celles qui forgent la Responsabilité Sociale des Entreprises, telles que la transparence dans les décisions de la hiérarchie, le respect de chaque partie prenante ou encore adopter des comportements éthiques à la situation.

Toujours selon ces auteurs, ces valeurs sont mobilisées à travers des dispositifs qui vont alors favoriser la proximité ainsi que l'innovation. En effet, les travailleurs sont encouragés à utiliser des canaux de communications informatiques tels que Teams afin de maintenir un lien social avec les collègues ainsi que de les utiliser pour s'exprimer librement sur les politiques de télétravail mises en place afin de contribuer à une innovation de l'organisation. Ce type de technologie a certes été adopté afin de faciliter le bon déroulement de projet collectif, mais il contribue également à maintenir les relations interpersonnelles (Frimousse, et Peretti, 2021).

Selon la littérature que nous mobilisons au cours de cette partie, il importe qu'une organisation adapte sa culture d'entreprise à la réalité et aux nouveaux dangers que représente ce télétravail intensif afin de combattre le phénomène d'isolement social et favoriser l'engagement des travailleurs tant envers l'entreprise qu'envers les autres membres du personnel. Une organisation qui parvient à maintenir cette proximité entre travailleurs, à travers les valeurs ou des dispositifs organisationnels, contribuerait alors à un télétravail plus soutenable pendant cette période de crise sanitaire.

2.6. Synthèse de la littérature :

La revue de la littérature que nous avons dressée nous a permis de bien identifier les ressources théoriques nécessaires qui nous serviront de base pour étudier notre problématique. Nous mettons en avant trois concepts : tout d'abord nous partons de la soutenabilité du travail comme base de cette revue de la littérature où nous y présentons notamment les composantes collectives et individuelles qui la composent.

Le second concept qui est abordé est l'intensification du travail, car les diverses recherches scientifiques démontrent qu'elle constitue une véritable menace pour un travail soutenable. Dans cette partie, nous insistons sur la complexification du monde du travail comme facteur ayant entraîné une surcharge pour les travailleurs par des tâches de plus en plus nombreuses et complexes ainsi qu'une responsabilisation des individus plus importante dans leur travail. Nous expliquons également que l'engagement au travail est un levier essentiel qui contribue à la mise en œuvre d'un travail soutenable. Nous pouvons le susciter notamment à travers la reconnaissance du travail réel des individus, l'identification des individus à la culture de l'entreprise, une communication efficace entre les membres du personnel et avec la hiérarchie ainsi qu'en favorisant la motivation grâce à plus d'autonomie et de confiance. Toutes ces caractéristiques se retrouvent dans de nombreux concepts au cours de notre littérature, l'engagement au travail est donc bel et bien un levier d'action essentiel au travail soutenable que nous pouvons mobiliser à plusieurs niveaux. Nous terminons cette partie en présentant les risques psychosociaux qui sont donc le résultat de l'intensification et de la complexification du travail, nous expliquons les différentes sources conduisant à leur apparition ainsi que la manière dont les organisations peuvent intervenir sur ces risques afin de les cadrer et de limiter leur présence.

Le dernier point que nous abordons concerne le télétravail pendant la crise sanitaire de la Covid-19, nous faisons notamment le lien entre ce concept et le phénomène de travail intensif. En effet, les caractéristiques de ce type de travail au cours de cette période démontrent une intensification du travail, car les conditions de travail dans lesquelles sont plongés les individus sont favorables à la déconcentration. Notamment en raison de l'absence de séparation entre la vie privée et professionnelle. Dans ce contexte, une gestion d'équipe adaptée à la situation est cruciale. Nous expliquons enfin que la culture d'une entreprise, de par ses valeurs et les différents dispositifs organisationnels, joue un rôle essentiel afin de lutter contre l'isolement social des travailleurs, de favoriser la proximité et donc de rendre le télétravail plus soutenable.

La soutenabilité d'un travail est donc un concept ayant une réelle importance dans une perspective de micro-RSE car elle mobilise de nombreuses interactions entre les individus qui composent une entreprise, tel que l'engagement au travail, l'esprit d'équipe et sa coordination, etc. De nombreux éléments constituent une menace pour ce dernier et donc pour les individus, mais les entreprises ont de nombreux leviers sur lesquels s'appuyer afin de le maintenir. Pour la suite de ce travail, nous partirons donc d'une entreprise et nous chercherons à comprendre comment celle-ci a mis en œuvre un travail soutenable pendant la période du confinement. Nous souhaitons déterminer comment la cohésion d'équipe et l'engagement des travailleurs envers cette organisation ont été maintenue dans ce contexte de crise sanitaire. Pour ce faire, d'un point de vue plus individuel nous chercherons à comprendre dans quelles conditions de travail étaient plongés les employés. Les différentes sources de stress auxquelles ils faisaient face et comment ceux-ci ont géré la conciliation entre vie privée et vie professionnelle. D'une manière plus collective, nous souhaitons analyser les différentes politiques mises en place par cette entreprise. Notamment à travers la culture de l'entreprise, qui a permis de maintenir l'engagement et les liens sociaux dans l'objectif d'un bien-être collectif de l'ensemble des parties prenantes ainsi que répondre à leurs intérêts qu'est principalement un besoin de proximité.

II. Méthodologie

Afin de réaliser notre étude portant sur la soutenabilité du télétravail, nous avons commencé par de la recherche documentaire dans l'objectif d'argumenter notre revue de la littérature. Celle-ci nous a permis de mettre en avant de nombreux concepts liés à notre thème de recherche tel que l'intensification du travail, l'engagement et la motivation des employés ainsi que différents facteurs influençant la bonne réalisation du télétravail. Nous formulons alors notre question de recherche de la manière suivante : *“De quelle manière une entreprise peut-elle maintenir une cohésion d'équipe et l'engagement de ses travailleurs afin d'organiser un télétravail soutenable ?”*

La soutenabilité du travail n'est pas un concept nouveau et de nombreuses études y sont déjà consacrées. Cependant, ce concept placé dans un contexte de télétravail intensif résultant de la crise sanitaire est relativement très peu abordé comme c'est un évènement encore assez récent. Au regard, de notre revue de la littérature, c'est une approche exploratoire qui est privilégiée. Nous nous inscrivons alors dans une recherche qualitative, comme notre objectif est bien de

décrire une réalité afin de mieux la comprendre (Dorais, 1993). Ce type de recherche est pertinent dans le sens où elle permet de produire de nouvelles connaissances à propos d'un phénomène (Trudel et Vonarx, 2007).

Nous avons donc choisi d'orienter notre étude au sein de l'entreprise Infrabel, car elle est source de nombreuses activités. Son rôle ne se limite pas au réseau ferroviaire Belge, c'est une grande société avec des profils et des professions diversifiés, dont du travail de bureau. Ce qui nous a particulièrement motivés à réaliser notre recherche dans cette entreprise réside au sein de sa politique de sécurité. Dans le livret de sécurité de l'organisation "votre bien-être au travail, de A à Z" (Infrabel, 2022), celui-ci explique évidemment des consignes de sécurité à respecter par les employés travaillant sur le réseau ferroviaire. Mais nous retrouvons aussi des parties consacrées aux travailleurs de bureau décrivant par exemple : comment garder un environnement de travail convivial pour tous, le matériel dont ils ont besoin pour réaliser correctement leur travail. L'aspect santé n'est également pas omis dans ce livret, que ce soit la santé physique et aussi mentale, les risques psychosociaux y sont notamment abordés. À travers ce livret, nous observons que l'objectif d'Infrabel est d'assurer à tous les travailleurs un travail convenable où ils peuvent s'épanouir, où leur bien-être est une priorité. Nous souhaitons donc comprendre comment ils ont maintenu cet objectif durant ce télétravail intensif.

Afin de collecter nos données, nous réaliserons des entretiens semi-directifs au sein de l'entreprise Infrabel avec tout d'abord des managers afin de comprendre comment le télétravail a été organisé durant le premier confinement ainsi que les politiques pouvant contribuer à l'atteinte d'un télétravail soutenable. Nous interrogerons également trois services, principalement celui de la communication, le service sustainability et strategy, avec comme objectif de comprendre comment ils ont vécu cette période de télétravail intensif. Les données que nous récolterons seront ensuite mises en lien avec les ressources théoriques que nous avons mobilisées pour enfin formuler une réponse à notre question de recherche.

Afin de présenter cette organisation, nous dressons un historique de la naissance du réseau ferroviaire en Belgique jusqu'à la création d'Infrabel : la première ligne de chemin de fer à avoir vu le jour en Belgique fut en 1835, le réseau continua sans cesse de se développer notamment sous l'impulsion de la révolution industrielle. C'est en 1926 que la Société Nationale des Chemins de fer Belges (SNCB) fut créée (Aubin et Moyson, 2011). Selon le rapport annuel d'Infrabel de 2020, celle-ci gère toutes les dimensions en rapport avec le réseau ferroviaire, transport de voyageurs, commercial ou entretien du matériel par exemple.

Mais les auteurs Aubin et Moyson (2011) expliquent qu'en mars 2004, le conseil des Ministres adopte une réforme qui vient réorganiser toute la structure de la SNCB. En effet celle-ci sera divisée en trois organisations indépendantes : tout d'abord la SNCB comme nous la connaissons aujourd'hui qui gère tous les aspects en rapport aux passagers du réseau ferroviaire. Nous retrouvons ensuite la SNCB-Holding qui a la charge de toute la gestion du personnel de cette organisation. La troisième composante est donc la société Infrabel qui s'occupe de la gestion de l'ensemble de l'infrastructure du réseau. Elle s'occupe, entre autres, des travaux sur celui-ci lorsque cela est nécessaire et cherche activement des solutions innovantes afin de le rendre plus efficace (Aubin et Moyson, 2011). Les missions principales de cette organisation sont donc assurer le bon fonctionnement de l'infrastructure ferroviaire belge, y compris l'entretien de celui-ci, afin de la rendre disponible pour les voyageurs. Dans son rapport de développement durable de 2018, Infrabel explique que l'organisation coordonne également l'ensemble des trains qui y circulent et d'investir dans l'innovation du réseau. Une mission importante dans laquelle s'est engagée cette organisation repose dans sa politique de « safety first » qui consiste à étudier et mettre en place toutes les pratiques qui permettent de réduire le risque d'accident pour les collaborateurs de l'entreprise ou les utilisateurs du réseau (Infrabel, rapport annuel 2020).

Afin de bien comprendre une entreprise, il faut en saisir les valeurs qu'elle poursuit. Dans son rapport annuel de 2020, nous y retrouvons trois composantes importantes pour cette dernière et qui décrivent la ligne conductrice de cette entreprise. Nous retrouvons tout d'abord le « caring » qui certifie son intérêt pour l'environnement. En effet les activités quotidiennes de celle-ci peuvent être polluantes à cause du matériel ou des produits que la société utilise. Elle est donc active à toujours développer des solutions qui minimisent son impact sur l'environnement, car elle est consciente de l'enjeu environnemental et sociétal que cela représente. La seconde valeur de son identité est « driven » qui correspond à une écoute toujours active du client et une volonté de toujours s'améliorer afin de répondre au mieux à ses attentes. Infrabel s'engage également à la transparence et au respect de sa clientèle interne et externe. La dernière composante consiste à être « open » face au changement qui peut venir influencer l'entreprise, car elle voit ceux-ci comme une opportunité. Infrabel met également à l'honneur la diversité au sein de son personnel.

Présentation des interviewés :

Afin de présenter les travailleurs ayant acceptés de répondre à nos interviews, nous dressons le tableau suivant indiquant le service auquel ils appartiennent, leur fonction au sein de l'entreprise, leur genre ainsi que leur situation familiale. Nous tenons à signaler que pour des raisons d'anonymat, tous les noms ci-dessous sont fictifs et n'ont aucun lien avec les personnes que nous avons interrogé.

<u>Nom</u>	<u>Service</u>	<u>Fonction</u>	<u>Genre</u>	<u>Situation familiale</u>
Julia	Communication	Manager	Femme	Enfant (9 et 12 ans)
Kate	Works Contracting	Manager	Femme	- Conjointe - Deux enfants (un enfant d'un an au moment du confinement)
Sylvie	sustainability	Conseillère en CSR	Femme	- Conjoint - Deux enfants (d'un an et quatre ans)
Louise	Communication (média)	Journaliste interne	Femme	- Enfants
William	Communication	Adjoint de la directrice	Homme	- Conjointe - Enfant (un de deux ans et un de quatre ans)
Dana	Communication (média)	Chef de projet	Femme	/
Phillipe	Communication	Open data projet lead	Homme	- Conjointe - Enfant (nouveau-né au moment du confinement)

Luc	strategy	Ingénieur	Homme	- Conjointe - Enfant
-----	----------	-----------	-------	-------------------------

III. Analyse

Au cours de cette partie, nous analysons quels sont les facteurs qui ont permis de maintenir un engagement des travailleurs d’Infrabel dans leur activité professionnelle ainsi qu’une cohésion d’équipe. Nous identifierons également les menaces à la soutenabilité du télétravail soumises aux salariés dans ce contexte. Cette analyse est réalisée grâce aux données récoltées à travers les interviews que nous avons menées. Nous les lions également avec les différentes ressources théoriques que nous mobilisons dans revue de la littérature.

1. Une pratique d’un télétravail total en confinement est-elle synonyme d’intensification du travail ?

Tout d’abord, il nous semble légitime de nous demander si les employés ayant vécu une pratique du télétravail total lors du premier confinement ont perçu une augmentation des charges à réaliser durant cette période. Pour rappel, selon l’auteur Askenazy (2005), une intensification est le résultat d’un rythme du travail plus élevé, une multiplication des tâches ou une nouvelle situation qui nécessite des efforts d’adaptation. À travers les échanges que nous avons eus avec les différents salariés de différents services d’Infrabel, nous pouvons observer que cette intensification des charges fluctue selon certains facteurs :

Dans un premier temps, le poste occupé semble être une première source d’augmentation du rythme du travail. Par exemple pour l’employé Phillipe, travaillant également dans le service communication, mais porté sur la gestion de l’Open Data de l’entreprise, les responsabilités liées à son travail se sont vues notamment s’alourdir :

« ...il y a une partie du travail qui consiste à faire de la médiatique, c'est à dire à la demande du CEO, on va s'attarder sur un sujet particulier et consulter tout ce qui se dit dans les médias, sur les réseaux sociaux. Et ça, ça a été beaucoup le cas pendant la période de Corona parce que non seulement il y a eu toute la gestion de la pandémie où on nous demandait souvent de faire des comparaisons entre ce que Infrabel faisait et ce que les autres infrastructures faisaient dans les pays voisins en termes d'adaptation. » (Phillipe)

Du côté des managers, pour Julia qui est manager au sein du service de communication et Kate de la division Works Contracting, cette pratique totale du télétravail leur a évidemment demandé des efforts de réorganisation. D'autant plus que ce travail à distance n'était pas quelque chose de vraiment pratiqué selon notre interviewée Julia.

« ...nous, on était prêt à faire cette transition complètement digitale, mais cela a quand même demandé du temps supplémentaire au début pour bien tout organiser, même si on avait déjà les ressources, c'était nécessaire de réorganiser l'organisation du travail ou des réunions. »
(Kate)

Quant à Sylvie, travaillant au service Sustainability en tant que conseillère CSR, elle nous explique que cette transition vers le télétravail lors du confinement fut particulièrement compliquée pour elle, en raison du fait que cette forme de travail ne lui correspond pas. Elle nous souligne également qu'il y avait déjà avant l'arrivée de la crise sanitaire, une possibilité de télétravailler une fois par semaine chez Infrabel, mais qu'elle préférait rester au bureau. Ce changement radical lui demanda alors un effort d'adaptation à cet exercice du télétravail, la ralentissant alors dans l'avancée dans ces tâches professionnelles.

Ensuite, l'employée Louise, travaillant en tant que journaliste interne au sein de la cellule média, nous souligne une information intéressante lorsque nous lui avons demandé comment elle organisait son horaire de travail pendant le premier confinement :

« ...je me rendais compte que je ne mangeais pas à 12 h parce qu'en fait j'étais focus sur ce que je faisais au premier confinement. Quand je n'avais pas les enfants, c'était n'importe quoi, je travaille hyper tard, mais c'était parfois très difficile à tenir. Je pense que je travaillais surtout pour combattre la solitude. » (Louise)

Un sentiment d'isolement, dû à un manque de contact social, pousserait alors à un rythme de travail plus intense menant à travailler plus tard et même à sauter des moments importants de repos. Ce fut également le cas, pour la salariée Dana, travaillant dans l'équipe média au sein du service communication. Malgré le fait qu'elle essayait de s'imposer des pauses et d'organiser un planning de ses journées pour gérer à la fois sa vie privée et sa vie professionnelles, il arrivait qu'elle ne les respectait pas. Elle nous souligne aussi qu'étant donné qu'elle vivait seule au moment du premier confinement, cela ne la dérangeait pas de travailler plus tard.

De plus, selon les auteurs Boboc (2020) et Harris (2003), la présence de personnes à charge au lieu de résidence entraîne une charge supplémentaire dans une organisation de travail. Alliant alors tâches professionnelles et celles liées à la vie privée notamment si les individus ont des

enfants en bas âge. C'est un phénomène que nous avons effectivement observé au cours de nos échanges avec nos différents interlocuteurs, la plupart d'entre eux ont notamment de très jeunes enfants.

« ...La contrainte principale était, comme beaucoup de parents, qu'on se retrouvait avec les enfants, dans une maison où on était censé continuer à travailler malgré tout. Avec mon épouse, pour essayer de s'organiser, on faisait des shifts de 2 heures avec mon épouse, à partir de 7h du matin jusqu'à 8h du soir. » (Kate)

L'organisation du temps de travail est alors influencée par la présence des enfants et du temps nécessaire à leur accorder, c'est ce que nous ont expliqué notamment William et Sylvie. Cette dernière affirme que la gestion de ses enfants pouvait aussi impacter sa productivité au travail, Il était en effet crucial de s'assurer que leur scolarité n'était pas en péril. Ce temps était également consacré à les divertir, mais aussi parfois les rassurer concernant la crise sanitaire. Au contraire pour Dana vivant seule lors de cette période, cette absence de personne à sa charge lui a permis de se concentrer davantage sur ses tâches professionnelles. Mais comme nous l'avons explicité précédemment, il y a un risque de déborder de ses horaires de travail et omettre des moments de pause. Pour nos répondants ayant des enfants plus âgés, comme pour Louise, la gestion des enfants fut alors plus aisée, car ces derniers pouvaient s'occuper par eux-mêmes et aidaient notamment dans les tâches qui étaient à réaliser au domicile.

À ces personnes à charge, il ne faut pas oublier également que les caractéristiques du lieu de résidence peuvent également impacter le rythme de travail d'un individu en télétravail. Selon Solis (2016), si nous disposons d'un domicile avec un nombre de pièces limité, cela augmente le risque d'être déconcentré par des objets propres à la vie privée, obligeant alors les travailleurs à rattraper leur retard qu'ils accumulent. Il y a également un risque d'être tenté de faire des tâches liées à notre activité professionnelle si les moyens qui nous permettent de l'exercer sont présents dans des lieux normalement privatisés à la vie privée. Ces potentiels retards et la présence d'objets de la vie professionnelle dans l'espace de vie des individus peuvent alors mener à du travail de débordement. Donc comme l'expliquent Magré et Roncati (2021), les salariés vont continuer de travailler durant du temps qui devait normalement être réservé à la vie privée. Au travers de nos interviews, nous avons effectivement observé que la taille du domicile influençait la manière d'organiser un télétravail. Provoquant alors généralement un sentiment de mal-être par rapport à la distinction entre la sphère privée et la sphère professionnelle :

« donc comme je le disais, j'ai un appartement, j'ai une chambre et j'ai une cuisine ouverte sur la salle à manger et un salon. Et donc je m'installais sur ma table, et j'ai essayé de me créer un vrai petit espace de travail, avec mon ordinateur, mon chargeur et tout ce que j'avais besoin pour travailler. Mais le souci c'est que tout était combiné, je pense, je veux dire que je travaillais et mangeais au même endroit. » (Dana)

Aussi, bien que la moitié de nos répondants ont eu la possibilité de privatiser une pièce pour y installer un bureau ou possédait déjà un bureau, en raison de la taille et de la présence d'un.e conjoint.e, cet espace devait être alors partagé. Les interviewées Sylvie et Kate nous expliquent qu'un arrangement s'est alors construit avec leur conjoint. Plutôt que de partager tous les deux la pièce dédiée au bureau, à tour de rôle chacun occuperait le bureau et l'autre s'installerait alors dans les pièces de vie. La personne qui y est présente aurait alors la charge de s'occuper également des enfants si cela est nécessaire. Donc la situation familiale et la taille ainsi que le nombre de pièces d'un domicile influencent ensemble l'organisation du télétravail et le rythme de celui-ci. De plus, ces deux facteurs tendent alors à brouiller davantage la séparation entre vie privée et vie professionnelle. Nous pouvons notamment observer ce phénomène à travers l'interview de Phillipe qui avait privatisé un bureau dans une pièce et qui au moment du confinement avait la charge de s'occuper avec sa conjointe de leur nouveau-né. Cependant, en raison de pièces assez ouvertes, sa vie privée s'est immiscée au sein de ses tâches professionnelles :

« ...le problème, c'est que quand j'avais des réunions, je devais couper mon micro et être relativement inactif et quand j'allumais mon micro et bien tout le monde entendait les pleurs de bébé. Et j'ai eu au tout début de la pandémie avant que la perception des gens s'assouplisse un petit peu au niveau de ces règles-là, c'était un peu mal vu et j'ai reçu quelques commentaires... » (Phillipe)

Une autre conséquence négative de ce brouillard entre sphère privée et sphère professionnelle, impactant alors la soutenabilité du travail comme nous l'avons vu au cours de la littérature (Boboc, 2020 et Harris, 2003), réside dans les nombreux facteurs pouvant distraire un travailleur en lien avec sa vie personnelle. Au cours de nos interviews, ceux qui sont le plus ressortis sont : les sites d'informations pour se tenir au courant de la situation de crise, la tentation de regarder la télévision si elle est à proximité. Ainsi que se préparer à manger si le lieu de travail se situe à côté de celle-ci et les bruits des voisins si notre domicile se situe dans une copropriété.

Afin de gérer à la fois la sphère privée et familiale qui lie à la fois enfants à charge et un espace de travail qui s'intègre dans les lieux normalement dédiés à la vie de famille. Par exemple, nous pouvons observer que l'instauration de règles facilite l'organisation de ces deux mondes que ce soit avec un.e conjoint.e, ou avec les enfants, particulièrement s'ils sont en bas âge :

« On avait instauré des règles, chez nous, il y a une pièce qui fait vraiment bureau donc le parent qui y était ne devait pas être dérangé. Et l'autre parent qui est dans le living, qui est un peu en stand-by, c'est lui qui peut être interrompu. Ça ne marchait pas trop mal. On a aussi réinstauré, en tous cas on a veillé à continuer les siestes. On faisait aussi jouer les enfants dans plusieurs pièces pour ne pas rester tout le temps au même endroit. » (Sylvie)

Enfin, selon Fonner et Staches (2012), le genre d'un individu influencerait également son rythme de travail et la manière dont le télétravail est organisé de par les inégalités résidant dans la répartition des tâches et le temps accordé à s'occuper des enfants. Au cours de nos échanges avec les salariés d'Infrabel, nous remarquons qu'une différence entre homme et femme a certes été observée dans leur équipe, mais cela ne représente pas une majorité. Parmi eux, certains n'ont pas constaté de réelles différences mais que, comme nous explique Sylvie, ce contexte de crise sanitaire renforce des situations déjà inégalitaires préexistantes avant la crise. Au sein de l'équipe de communication de Julia, les femmes seraient davantage prêtes à délaisser leur travail pour s'occuper de leurs enfants :

« ...à l'époque il y avait ce qu'on appelle des congés Corona que les employés pouvaient prendre pour souffler un peu, et c'étaient surtout les femmes qui les prenaient, aussi c'étaient-elles qui se rendaient plus disponibles pour leur vie privée. » (Julia)

Ce que nous pouvons relever d'intéressant c'est que William, appartenant au même service, remarque également une différence dans la disponibilité au travail entre homme et femme :

« ...dans les personnes qui composaient mon équipe, celles qui avaient le plus de mal, souvent, c'étaient des femmes qui étaient elles-mêmes en couple et dont le mari avait un emploi du temps parfois très prenant ou trop prenant. Et donc, c'étaient les femmes en question qui se retrouvaient avec la plus grosse charge sur le dos. » (William)

Nous pouvons nous interroger sur d'où ces inégalités tirent leur origine. À travers nos différents échanges, cela serait dû aux mœurs et en effet à des inégalités déjà préexistantes. :

« ...dans mes copines du boulot, dont les maris sont à domicile, les pères ne sont jamais dérangés par leurs enfants. [...] Quand mon père rentrait, on ne le dérangeait pas. Ma mère, elle était corvéable. Je ne dis pas que c'est mauvais ou bien, mais c'est vrai que je le sens. Du

coup, moi, j'ai une grande capacité de gestion. Moi j'ai l'impression d'avoir deux vies. J'ai une mini entreprise à la maison et j'ai même ma vie d'entreprise... » (Julia)

Nous tenons cependant à signaler que dans la plupart de nos interviews, cela ne représente pas à une grande majorité. Certains de nos interviewés mettaient un point d'honneur à justement trouver le bon équilibre notamment à travers les règles entre qui occupe le bureau ou le salon et qui peut être dérangé par leurs enfants à ce moment précis.

Au cours de cette première partie de notre analyse, nous avons relevé de nombreux phénomènes qui nous permettent d'avancer qu'il y a eu en effet une intensification des tâches à réaliser pour les employés d'Infrabel, durant ce télétravail lors du premier confinement. Celle-ci est le résultat de nombreux facteurs : dans un premier temps nous remarquons que la pratique du télétravail n'induit pas nécessairement une augmentation des tâches à réaliser, mais c'est bien le contexte de la crise sanitaire qui ajoute de nouvelles responsabilités. Notamment pour les employés au sein du service communication devant communiquer sur l'actualité et ceux qui travaillent dans le domaine des réseaux sociaux. Ensuite, la pratique du télétravail a bien représenté une charge supplémentaire au niveau de l'adaptation à utiliser celui-ci. Pour les managers que nous avons interrogés, cela leur a demandé de réfléchir à comment les activités professionnelles à distance peuvent se réaliser au mieux. Et pour les salariés qui ne sont pas habitués à cette forme d'organisation de travail, comprendre son utilisation a demandé des efforts d'adaptation.

Aussi, nous pouvons très clairement observer que les travailleurs qui ont des enfants en bas âge à leur charge au sein d'un domicile n'offrant pas la possibilité de créer une séparation distincte entre sphère privée et sphère professionnelle, constituent un impact sur le rythme de travail et la manière de s'organiser. En effet, nos répondants ayant de jeunes enfants devaient aligner le temps qu'ils pouvaient mettre à disposition de leurs tâches professionnelles à celles de leurs enfants. De plus, les femmes auraient plus tendance que les hommes à sacrifier leur travail pour ces derniers entraînant alors une plus grande charge supplémentaire pour celles-ci. Aussi, ce mélange des deux sphères représente un risque qu'un employé soit distrait par des objets de la vie privée. Les enfants ne sont donc pas la seule source pouvant déconcentrer un travailleur. Il y a aussi un risque de poursuivre des tâches professionnelles en dehors des horaires prévus si les moyens permettant de les réaliser sont présents l'espace normalement dédié à la vie de famille.

Concernant un travailleur qui vivrait seul lors du confinement, il y aurait une tendance à travailler plus longtemps afin de lutter contre la solitude. Augmentant alors grandement les

tâches qu'ils vont prendre en charge pour s'occuper ainsi que leur rythme de travail. Ces sources pouvant distraient les travailleurs ou la lutte contre l'isolement peuvent alors mener à du travail par débordement. Tous ces facteurs portent alors atteinte à la soutenabilité du télétravail des employés d'Infrabel. Nous verrons alors par la suite les pratiques et politiques qui ont été mises en place afin d'atteindre une meilleure performance soutenable. Cependant, intéressons-nous d'abord au stress perçu par nos répondants et l'origine de ceux-ci.

2. Un contexte fort stressant pour les travailleurs

Pour rappel selon Vézina et al. (2006), un environnement comportant de nombreuses sources de stress, et dont les travailleurs ne peuvent faire face, peuvent profondément impacter la santé d'un individu ainsi que la soutenabilité de son travail. C'est aussi le cas si les managers n'appliquent pas une bonne gestion de ces facteurs. Au travers de nos interviews, nous pouvons identifier trois sources de stress :

Tout d'abord, une liée à la crise de la Covid-19. En effet en cette période, la crainte de se faire contaminer par le virus était très présente et les travailleurs étaient enclins à l'incertitude au niveau du temps qu'allait durer cette pandémie. Représentant alors une pression particulièrement forte pour les travailleurs qui n'appréciaient pas l'exercice du télétravail comme Sylvie. Ensuite, cette dernière ainsi que tous nos intervenants ayant des enfants nous indiquent qu'une autre source réside dans leur capacité à gérer à la fois leurs tâches professionnelles et leurs enfants :

« ...Moi, c'était un peu après au niveau de la vie privée que ça a été plus compliqué, j'avais des enfants à gérer là, il y avait un stress par rapport à ça car forcément, il n'y avait pas école. Je fermais la porte de salon pour être le moins dérangée possible mais je devais quand même m'absenter quand mes enfants avaient besoin de moi, c'était un stress lié à comment gérer les deux mondes. Et là il y avait le stress en plus de commencer un nouveau boulot et faire ses preuves. » (Louise)

Une dernière influence réside dans l'exercice des tâches professionnelles, tout particulièrement au niveau des attentes de l'entreprise et des objectifs à atteindre par les employés. À travers nos échanges avec les salariés d'Infrabel, nous pouvons observer une crainte dans leur capacité à reproduire leur performance habituelle au travail, en raison de la gestion de leur vie privée mélangée avec celle professionnelle. De plus, l'isolement social qui résulte de la période de confinement accentue ce stress ressenti :

« La plus grande source je dirais que c'était dans la complexité de communiquer avec ses collaborateurs, ses collègues, qu'avec la hiérarchie, ça rendait la compréhension plus compliquée. Comme je l'ai dit tout au début, l'approbation ou la compréhension passent souvent par le non verbal. Aussi, il a le fait qu'on veut faire les choses bien, à fournir un bon travail en gros donc ça arrive qu'on travaille plus et au bout d'un moment, c'est très stressant... » (Luc)

Toutes ces sources et leurs conséquences peuvent être liées avec le modèle de Karasek (1979, cité par Vézina et al. ,2006) que nous avons exposé dans notre revue de la littérature. En effet, bien que les travailleurs d'Infrabel en télétravail semblent bénéficier d'une autonomie accordée par leur manager, nous reviendrons sur l'importance de celle-ci dans la section suivante. Ces salariés ont été confrontés à de nombreuses charges supplémentaires, dont nous avons expliqué la nature de cette intensification dans le point précédent. Représentant alors des sources importantes de stress en plus de la menace d'une perte des liens sociaux. Nous verrons, dans la section suivante, quelles sont les pratiques qui ont été mises en place par Infrabel qui ont permis de lutter contre tous ces facteurs de stress.

3. Maintenir la motivation et un esprit collectif en faveur de l'engagement

3.1. La perception des managers :

Au sein de notre revue de littérature, nous avons identifié que le meilleur levier d'action pour instaurer un travail soutenable dans une pratique totale du télétravail, résidait dans la capacité des managers à maintenir l'engagement des salariés ainsi qu'une cohésion d'équipe. Au cours de nos interviews, nous avons observé de nombreux facteurs qui suscitent ces deux phénomènes :

Intéressons-nous dans un premier temps, à comment les deux managers que nous avons interrogés ont géré tous ces aspects lors de cette période. Pour rappel, Taskin et Tremblay (2010) soulignent qu'on ne peut pas organiser le télétravail de la même manière qu'un travail au sein des bureaux d'une entreprise. Ce mode d'organisation nécessite de prendre en compte les attentes des travailleurs, notamment en leur laissant de l'autonomie, en développant leur capacité d'autodiscipline. Mais aussi en fondant le contrôle du travail par des suivis plus informels. Pour ces auteurs c'est par la technologie de communication et des pratiques de socialisation que l'on peut allier cohésion et performance d'équipe. Nos deux managers, nous expliquent qu'elles ont toutes les deux appliqué une politique de la confiance envers leurs salariés dans la réalisation de leurs tâches professionnelles. Pour Julia c'est d'ailleurs la

meilleure chose à faire dans un contexte de crise comme la Covid-19. Elles avaient parfaitement connaissance que chacun se retrouve dans des situations différentes où un rythme de travail semblable à celui des bureaux de l'entreprise ne pouvait fonctionner. Kate nous souligne que pourtant, au sein d'Infrabel, il y a un système de pointage ayant pour but de normalement contrôler quand les employés commencent et terminent leur journée. Mais elle n'a jamais utilisé ce système au cours de sa carrière et n'a pas reproduit un fonctionnement similaire lors du premier confinement. Les deux managers laissaient donc un grand degré de liberté dans la manière dont les membres de leurs équipes s'organisaient :

« ...Dans les horaires, on n'en imposait aucun en particulier, il y en a qui avaient des horaires très flexibles, car c'est impossible de travailler 8h non-stop avec des enfants à la maison. »
(Julia)

Nous observons alors que, comme le conseillent Taskin et Tremblay (2010), la situation de vie des individus est prise en compte dans l'organisation d'un télétravail. Aussi, comme nos deux managers avaient également des enfants à leur charge durant cette période, cela a facilité la compréhension que la disparition des barrières entre sphères privée et professionnelle impactait la manière de travailler.

Ensuite, les moyens qui ont permis de susciter la motivation ainsi que maintenir une cohésion d'équipe selon nos deux managers, sont les moyens technologiques développés par Infrabel ainsi que les communications réalisées au cours de cette période. Dans un premier temps, Julia nous explique que le premier outil de communication qui a été utilisé dans son équipe a été Skype mais rapidement l'utilisation de Teams s'est imposée. Cela a grandement facilité les échanges entre ses salariés. Les contacts informels ont également joué un rôle clé pour garder un contact social. En effet, elle nous explique que des réunions étaient certes organisées pour parler de l'avancement de certains projets, mais aussi pour recréer des discussions similaires à celles que l'on retrouve à la pause-café dans les locaux de l'entreprise. Ces discussions ont également joué un rôle dans l'organisation du travail entre salariés :

« Il n'y avait pas de structure officielle. En tout cas, c'était plus de nouveau dans des contacts officieux, comme chacun avait des situations différentes, notamment des collègues avec des enfants et d'autres pas et bien ils communiquaient leurs disponibilités pour des réunions ou autre. Il y avait vraiment beaucoup de compréhension, on disait que ce n'était pas grave si on entendait des enfants durant une réunion ou s'ils n'étaient pas joignables sur le coup ou si durant un appel ils devaient s'interrompre pour s'occuper un peu des enfants. Et on comprend qu'il y a des enfants. » (Julia)

Quant à Kate, au niveau des moyens technologiques, elle s'assurait que tous les membres de son équipe aient le matériel nécessaire afin de télétravailler de manière efficace. Ce qui pour elle, a contribué à les motiver car on ne les laissait pas à leurs dépens. La communication a également été importante pour garder la motivation et la cohésion de son équipe, particulièrement pour maintenir des pratiques informelles qui sont généralement organisées au sein des locaux de l'entreprise :

« ...on n'a pas beaucoup d'autres outils que ça pour communiquer. Donc en essayant de se voir aussi par vidéo, on a eu des gens qui sont partis en pension à cette époque-là, donc on a fait deux ou trois petits moments comme ça, de nouveau sur teams. On faisait des petites célébrations des gens qui nous quittaient. Voilà donc des moments de nouveau informels entre les gens. » (Kate)

Au niveau de l'organisation du travail de son équipe, elle nous explique qu'il n'y a pas vraiment eu de grand changement. Tous les membres de son équipe pouvaient évidemment donner leur avis en cas de problème. L'arrivée de l'exercice total du télétravail n'a pas tellement changé la manière dont ils s'organisaient entre eux. En plus de la politique de confiance envers les salariés, elles s'assuraient également d'apporter suffisamment de clarté en termes de performances à réaliser. Elles leurs apportaient également une certaine forme de reconnaissance. Pour Taskin et Tremblay (2010) ainsi que Bensmain (2007), il est important que les individus en perçoivent afin de susciter de la motivation dans l'implication de leurs tâches. L'objectif était donc que les membres de leurs équipes puissent avancer en sachant qu'ils exécutent correctement leurs tâches et de les aider en cas d'incertitude. Julia a dû notamment aider un membre de son équipe ayant deux enfants en bas âge :

« ...il avait surtout besoin d'aide pour se recadrer et pour mieux mettre en place ses priorités, et mieux l'éclairer sur les attentes qu'on avait par rapport à son travail. Le rassurer aussi sur le fait que c'est normal qu'il mette plus de temps à faire son travail comme vie privée et vie professionnelle sont totalement mélangées. » (Julia)

Cette forme de reconnaissance peut également prendre des dimensions plus globales. En effet, elle nous a souligné aussi qu'une grande politique de reconnaissance avait été organisée par Infrabel nommée "merci collègue". L'entreprise avait imprimé et affiché au siège social les prénoms des 10 000 employés d'Infrabel avec une phrase de remerciement. Les salariés ont pu alors percevoir qu'ils ont une réelle importance au sein de l'entreprise particulièrement dans ce contexte. Ils sont alors aussi conscientisés qu'Infrabel ne les oublie pas malgré cette situation difficile. Ce genre de pratique permettrait contribuer à la soutenabilité d'un télétravail, car de

par ce sentiment d'intérêt et de reconnaissance perçu par les travailleurs. Ces derniers pourraient en retour s'appliquer davantage dans leur activité professionnelle.

Enfin, concernant la gestion du stress des membres de l'équipe de nos deux managers, elles nous avancent des éléments pouvant être mis en lien avec la méthode d'intervention secondaire sur les risques psychosociaux que nous explicitons dans la littérature. Elles nous précisent notamment qu'au sein de l'entreprise, il existe une cellule psychologique à laquelle les employés peuvent s'adresser. Les salariés ont aussi la possibilité de demander l'écoute de leur manager ainsi que d'une personne de confiance. Nous pouvons lier cette possibilité au sein de l'entreprise à ce qu'avance Sarnin et al. (2011), où pour agir sur le degré de stress des travailleurs, un dispositif de soutien psychologique mis à leur disposition permet de les accompagner dans des situations de travail difficile. La gestion du stress des salariés d'Infrabel se faisait également à travers des petites activités informelles pour qu'ils puissent un peu se détendre ainsi qu'à travers la communication :

« À nouveau, je pense, aux méthodes classiques, donc les communications classiques qui existent toujours, qui sont la possibilité de parler, que ce soit à manager, que ce soit aux personnes de confiance. Une communication ouverte et saine dans la prolongation de ce qu'on applique toujours chez Infrabel. Aussi on était dans la bienveillance et pas de contrôle donc je pense qu'on diminuait les risques d'apparition de cela.... »(Kate)

Nous pouvons dès lors observer qu'au sein du service communication dont est en charge Julia, et la division Works Contracting de Kate, de véritables actions ont été mises en place en termes de soutenabilité d'un télétravail. Notamment en s'assurant que tous les membres de leurs équipes possèdent le matériel nécessaire pour exercer leurs tâches tout en mobilisant des outils technologiques pour faciliter une organisation collective du travail. Elles sont en effet, tout à fait conscientes que tout le monde n'a pas les mêmes facilités à télétravailler. Elles les ont aussi utilisés afin de conserver les liens sociaux entre leurs salariés et recréer des événements plus informels de la vie d'entreprise.

Elles ont également intégré une politique de confiance envers eux, leur offrant de l'autonomie dans l'organisation et la réalisation de leurs tâches professionnelles. Le contrôle du travail passait alors par des discussions informelles lors de réunion où nos managers n'hésitaient pas à aider un employé si celui-ci se sentait perdu. Avec toutes ces actions qu'elles ont mises en place, elles ont vraiment eu l'impression d'aider les membres de leur équipe à supporter ce télétravail pendant cette crise. Ainsi qu'à maintenir une motivation et une cohésion des membres permettant de susciter leur implication envers l'entreprise malgré le contexte difficile.

En accord avec l'étude de Taskin et Tremblay (2010) sur l'engagement des individus en télétravail, les pratiques et outils qu'elles ont mis en place contribueraient en effet à l'apparition de ce phénomène. Nous verrons alors dans le prochain point si les employés se sont bien sentis soutenus durant cette période et s'ils ont bel et bien maintenu une certaine motivation grâce aux politiques et pratiques d'Infrabel.

3.2. La perception des employés :

Dans notre littérature, nous avançons une autre étude de Taskin (2020) portant sur la conception du sens d'un travail pour un individu. Cette recherche fait lien avec celle que cet auteur a menée avec Tremblay (2010) par le fait qu'il explique que le sens qu'un employé perçoit dans ses activités professionnelles passe par des outils technologiques lui permettant d'exploiter de nouvelles opportunités. Un travailleur doit également avoir la possibilité d'exprimer ses attentes et de se sentir entendu et soutenu, il a alors besoin d'une certaine reconnaissance dans son travail. Ce que Taskin (2020) avance fait également écho au modèle de motivation intrinsèque de Herzberg (cité par Barasi, 2011), où pour susciter l'implication d'un individu, celui-ci doit percevoir des opportunités de développement professionnelles dans ses activités liées à son entreprise. Notamment en forgeant une autodiscipline dans l'organisation et la réalisation de ses tâches professionnelles. En d'autres termes, la perception du sens d'un salarié dans son travail contribue à la soutenabilité de ce dernier, car il induit des phénomènes de motivation et de reconnaissance de son travail. Ce qui, nous comme le verrons, est essentiel au sein d'un contexte d'une crise pandémique.

Dans un premier temps, tous les employés qui ont accepté de participer à notre étude nous indiquent que la plupart d'entre eux ont fait l'acquisition de matériel de bureau par eux même quand cela fut possible. Cependant, Louise nous a expliqué que c'est Infrabel qui lui a fourni certains de son matériel. De plus, les employés en télétravail ne semblaient pas être laissés au dépourvu quant à l'installation de leur matériel de travail à distance :

« ...En cas de manque de matériel on pouvait se faire livrer à la maison, on pouvait le commander en ligne et ça arrive à la maison dans les jours qui suivaient. On était vraiment bien, bien équipés, on va dire... » (William)

Cet employé nous souligne aussi qu'il a eu également l'autorisation de retourner chercher du matériel dans les locaux de l'entreprise pour sa maison. Donc, bien qu'Infrabel ait donné cette opportunité de fournir du matériel, la majorité des salariés qui ont participé à notre recherche ont préféré en faire l'acquisition de leur côté.

Ensuite, au niveau de l'utilisation de technologie de communication, nos répondants nous confirment bien que l'utilisation de Teams est devenue une norme afin de contacter les autres collaborateurs ainsi que d'organiser le travail entre les membres de l'équipe. Mais ce n'est pas la seule adaptation technologique qu'a réalisée Infrabel :

« Il y a eu de nombreux moyens techniques, donc assez rapidement, se sont mises en place des capacités de VPN qui n'étaient pas présentes auparavant pour que tout le monde soit facilement connecté en même temps. Et je dois dire qu'on a eu assez peu de problèmes techniques à ce niveau-là... » (Phillipe)

Les salariés que nous avons interrogés trouvent que, malgré l'urgence de la situation, le déploiement d'outils technologiques plus puissants, afin d'assurer un télétravail efficace, a très bien été géré par Infrabel. Mais Teams n'a pas été le seul outil de communication utilisé par le personnel pour échanger :

« ...On avait un autre intranet où les gens mettaient énormément de commentaires, en français ou en néerlandais, les pages étaient communes et moi ça m'a fasciné. Les gens étaient assez impliqués, donc je trouvais que c'était quand même assez sympa... » (Louise)

Les technologies de communication ont été véritablement un levier d'action pour maintenir les discussions informelles permettant alors de maintenir les liens sociaux entre les différents collaborateurs. En effet, Phillipe nous explique qu'il était fréquent que des réunions soient organisées avec ses collègues pour des discussions typiquement informelles sans lien avec le travail que son équipe devait réaliser. Tous ces outils constituent un véritable moteur motivationnel pour Luc. Comme cela facilite déjà l'adaptation à ce nouveau mode de travail à distance ainsi que contribuer à réduire le sentiment d'isolement social grâce aux opportunités d'échanges informels. Ils ont également facilité l'organisation des tâches à réaliser, qui pouvait, comme nous l'avons vu précédemment, beaucoup s'intensifier en raison du poste occupé, entre les différents collaborateurs :

« ...il y a eu toute la gestion de la pandémie où on nous demandait souvent de faire des comparaisons entre ce que Infrabel faisait et ce que les autres infrastructures faisaient dans les pays voisins en termes d'adaptation. Et en plus de ça, on a eu un changement de CEO pendant cette période-là, qui a aussi généré pas mal de demandes de travail en commun. Et donc en gros, on a géré ça assez facilement en créant des petits calendriers partagés par exemple. Tiens, il faut surveiller les médias tous les jours pendant autant de temps. Qui fait quoi ? Et en ouvrant des calendriers, chacun disait bah moi ça ça m'arrange, ça ça ne m'arrange pas. Et il y a

toujours un équilibre qui s'est créé comme ça. Donc ça a été vraiment collaboratif. On ne s'est jamais rien imposé... » (Phillipe)

Nous pouvons alors observer que la construction d'une solidarité en ce contexte difficile est considérée par nos interlocuteurs comme ayant été facilitée par ces outils technologiques. Plusieurs de nos répondants, comme Sylvie et William, expliquent également que des arrangements se sont réalisés entre collègues. Notamment en ce qui concerne le transfert de charges de travail, car pour certains collaborateurs, c'était plus difficile d'assumer certaines responsabilités en raison de la gestion des enfants. Cette solidarité présente entre collègues est aussi moyen de rester motivé, comme le souligne William, elle pouvait prendre de nombreuses formes :

« En fait, au sein de l'équipe on essayait vraiment de rester motivé un maximum avec différentes choses, comme en organisant des challenges sportifs, en organisant des raids, des réunions informelles sur les heures de midi , en rassemblant les gens de manière virtuelle, en organisant des concours, en leur envoyant des mails pour toutes les personnes de contact si jamais ils se sentent seuls, si jamais ils ont besoin d'assistance en leur rappelant ce qui était possible au sein d'Infrabel et à toute une équipe de psychologues aussi, qui était de coachs qui étaient disponibles. On voulait maintenir une cohésion d'équipe. Donc franchement, il y avait une belle batterie de soutien possible. » (William)

Ici, nous observons que le soutien n'est pas considéré comme suscité uniquement par les supérieurs, les employés en ont également saisi l'importance durant cette période et participent aux déploiements d'actions notamment à travers l'informel. Notre intervenante Louise a particulièrement pris les choses en main lors de cette période pour créer des liens sociaux, car elle est arrivée chez Infrabel dans la même période que le premier confinement. Afin de faciliter son intégration au sein de l'équipe, elle a organisé des petites réunions virtuelles et individuelles avec chacun des membres afin de se présenter et de préciser son rôle et ses fonctions. Apporter du soutien peut donc être aussi une volonté individuelle des travailleurs afin de construire une meilleure cohésion de groupe.

Le soutien du manager selon Taskin (2020) est également important. Mais au fil de nos échanges, nous observons que le soutien moral exercé par les supérieurs tel que perçu par les travailleurs interviewés est plutôt mitigé. En effet, pour Louise et Phillipe, ils ont effectivement ressenti une forme de soutien de la part de leurs managers à travers l'organisation de réunions quotidiennes. Ces dernières ayant pour but de communiquer si les projets à réaliser avançaient bien, s'ils avaient besoin de quelque chose et ces derniers s'intéressaient à la gestion entre la

vie privée et professionnelle des salariés. Mais pour Sylvie et Dana, dont cette dernière était sous la charge d'un manager externe au moment du premier confinement, n'ont pas perçu un soutien particulier de leur supérieur, ce qui pour elles, les impactait au niveau de leur motivation. Mais Luc apporte une possible explication à ce manque d'apport de soutien lorsque nous lui avons demandé comment avait-il été accompagné par ses supérieurs lors du télétravail pendant la crise :

« Au vu de la période compliquée, je pense que tout le monde a fait son possible. Ils ont fait comme moi, ils ont pris des nouvelles pour voir si on se sentait bien, on nous offrait des outils adaptés à la situation. Du coup oui on était quand même soutenu, on discutait des éventuelles pistes d'adaptation. Enfin, j'ai envie de dire qu'on était tous dans le même bateau donc on faisait chacun son possible, mais personne ne restait dans son côté. » (Luc)

La situation dans laquelle étaient plongés les travailleurs serait bel et bien la cause conduisant à ressentir un manque de soutien moral et notamment un suivi du travail, tel qu'il est pratiqué dans les locaux de l'entreprise, plus compliqués à mettre en place. C'est notamment en raison de ce contexte inédit pour les entreprises que l'on peut observer au travers de nos interviews, que la politique qui régnait lors de cette période était fondée sur la compréhension de la situation de chacun et de confiance. En effet nombreux de nos répondants, mettent en avant que le télétravail organisé chez Infrabel offre une flexibilité élevée dans la gestion du travail. Permettant alors d'aligner plus facilement les autres tâches liées à la vie privée. Ils avaient la pleine possibilité de s'interrompre de travailler durant le temps normalement consacré au travail pour faire une pause et s'occuper des enfants. Les managers n'accordaient donc plus un contrôle du travail fréquent, car comme nous explique Sylvie, son supérieur était compréhensif sur le fait qu'elle avait des enfants à gérer en même temps que son travail. Il était fréquent qu'elle était trop épuisée pour reprendre le travail au soir. Cependant, certains des salariés que nous avons interrogés préfèrent respecter des horaires de travail plus classique :

« Je suis quelqu'un d'assez procédurier, donc j'ai gardé vraiment les horaires de bureau en commençant toujours vers 8 h et en terminant vers 16 h.-16 h.30. Mais donc, dans un premier temps, ça n'a pas été simple avec le petit qui était là. Mais assez vite, on a trouvé une façon de fonctionner qui a permis de vraiment garder ce cadre. Et ça a été bénéfique parce que ça m'a permis d'être présent aussi au début pour mon fils, en dehors de ces plages de travail. » (Phillipe)

Comme le précisent Taskin (2020) et Barasi (2011) en reprenant le modèle de Herzberg, l'autonomie est très importante pour la motivation des travailleurs, mais il faut également y

allier une forme de reconnaissance envers leurs travaux. Ce phénomène chez Infrabel s'est notamment manifesté dans un premier temps, comme nous l'avons déjà expliqué, par la compréhension que tout le monde n'a pas les mêmes conditions de travail au domicile et qu'un travailleur peut avoir plus de responsabilités à gérer qu'un autre :

« J'avais la chance d'avoir quand même un employeur et un manager compréhensifs au plus fort de la crise et qui comprenaient que ma productivité était réduite. Et donc moi, avec des enfants à la maison, j'étais trop fatiguée le soir pour pouvoir encore sur l'ordinateur. » (Sylvie)

Ce phénomène était aussi présent lors des réunions qui étaient organisées quotidiennement, car c'était le moment où les travailleurs pouvaient être recadrés si nécessaire ainsi que d'être certain qu'ils réalisent correctement leurs tâches comme l'explique Phillippe. Cette reconnaissance passait aussi surtout par la possibilité des employés de partager leur avis sur les décisions et pratiques mises en place par leurs supérieurs. Ces dernières avaient par exemple pour but d'adapter au mieux le télétravail à un environnement mélangeant sphère privée et sphère professionnelle, surtout que celle-ci était très stressante par la simple présence du virus :

« ...alors comme notre chef était une externe et qu'elle ne connaissait pas forcément la boîte, je l'ai quand même aidée comme support à organiser le travail. Donc oui elle était quand même assez ouverte à ce niveau-là. On s'arrangeait entre nous aussi quand il y avait des réunions à faire pour connaître les disponibilités de chacun. » (Dana)

Avoir l'opportunité de se sentir écouté ainsi qu'être dans la certitude que l'investissement des salariés était pertinent était alors pour eux une source de motivation afin de s'investir davantage malgré la situation difficile. Nous pouvons aussi observer que des pratiques de reconnaissance à plus grande échelle ont été menées chez Infrabel :

« C'est vrai qu'au niveau de la communication, il y a eu pas mal d'efforts qui ont été faits pour que les collègues gardent un peu le lien avec l'entreprise, mais aussi pour renforcer le lien entre le personnel sur le terrain et le personnel qui est coïncé chez lui. On nous avait invité à écrire des messages de remerciement au personnel de terrain qui leur ont été transmis. Des choses comme ça il y a en a eu d'autres, il y a eu des remerciements aussi qui ont été affichés sur les fenêtres du siège principal. Ici à Bruxelles, il y avait pas mal de boîtes, de vidéos, de messages d'encouragement de la part de la direction... » (Sylvie)

Concernant l'aide à la gestion du stress, les employés que nous avons interrogés n'ont pas perçu de nouvelle campagne de prévention aux risques psychosociaux de grande ampleur au sein de l'entreprise. Cependant, cela ne signifie pas qu'ils n'en recevaient aucune à ce niveau-là. En

effet, comme nous l'avons déjà avancé, nos différents répondants ont perçu beaucoup de compréhension et de confiance de la part de leur manager. Accompagné aussi d'une grande autonomie dans leur organisation du travail individuel ainsi qu'avec leurs collègues afin d'alléger ou de mieux répartir les tâches à réaliser selon la situation de chacun. Cette possibilité de réorganisation du travail afin de le rendre moins pénible correspond à ce qu'avance Légeron (2015) comme action au sein d'une intervention secondaire. Contribuant alors à réduire l'impact des facteurs de stress d'une situation de travail. La sensibilisation aux risques psychosociaux n'était pas non plus absente grâce aux communications des supérieurs :

« Oui notamment par des messages vidéo, des newsletters destinés à l'ensemble des collaborateurs. On pouvait faire passer de nombreux messages de cette manière, il y a également deux pages sur l'intranet qui rassemblaient toutes les données utiles concernant les activités possibles. Des idées, les petits trucs et astuces pour se déconnecter au mieux. Pour savoir qui contacter en cas de nécessité... » (William)

Enfin, à tous ses facteurs nous souhaitons en plus souligner d'autres sources considérées comme ayant contribué à une meilleure soutenabilité d'un exercice total du télétravail, mais qui sont indépendantes des actions menées par Infrabel. Dans un premier temps, nous retrouvons les avantages induits que perçoivent les employés par le télétravail dans ce contexte de pandémie. En plus d'une grande flexibilité accordée aux travailleurs comme nous l'avons avancé précédemment, permettant de développer une autodiscipline dans l'organisation entre la vie privée et professionnelle. Sans oublier aussi la possibilité de s'isoler dans son travail ne comporterait pas que des désavantages :

« ...c'est sûr que dans nos bureaux, comme c'est un open space, c'est parfois très compliqué de trouver du calme à dire ou de savoir prendre le temps de se mettre dans une zone calme et de concentration. C'est sûr que niveau concentration, prendre le temps pour des tâches complexes et qui demandent un travail intellectuel approfondi, c'est plus confortable de faire ça à la maison, dans la pièce que je veux et où je suis tout seul et où je peux clairement me couper du reste des demandes de travail... » (William)

Deux autres de nos répondants précisent également cette affirmation lors de nos échanges. L'opportunité de se rendre injoignable, notamment en communiquant leur période d'indisponibilité aux autres collaborateurs, permet une plus grande concentration pour effectuer une tâche importante et ainsi avoir une meilleure performance lors de la réalisation de celle-ci.

De plus, il semblerait que les compétences préexistantes d'un travailleur que celui-ci possède avant la transition vers cette pratique totale du télétravail influencent sa soutenabilité. Le poste occupé par un employé lui permet évidemment de développer des compétences qui sont spécifiques à son travail au cours de sa carrière. Deux de nos interviewées du service sustainability et communication nous indiquent qu'en effet, comme elles effectuaient de nombreuses tâches sur leurs ordinateurs, cela a facilité l'exercice du télétravail en confinement :

« ... Mais je pense que l'utilisation de tous ces outils, ça dépend aussi les conditions de chacun, mais de mon point de vue, je suis déjà assez bien adaptée à ces outils avec mon travail donc je pense que le fait de savoir bien les manipuler ça a aidé durant cette période pour le contact et rester motivée. » (Dana)

Les compétences de base d'un travailleur, notamment dans l'utilisation d'outils technologiques ou de communication, réduisent alors les efforts d'adaptation à la situation qui leur est nécessaire.

Nous avons donc vu dans cette partie ainsi que la précédente, la perception des employés et des managers sur la manière dont ils ont vécu le télétravail en période de confinement. Nos interviewés nous ont partagé leur point de vue sur de nombreux facteurs forgeant un travail soutenable. Nous allons alors comparer dans le prochain point les perceptions des salariés ainsi que des managers afin de vérifier qu'elles sont similaires, tout en les ordonnant selon les dimensions individuelles et collectives de la soutenabilité.

3.3. Dimensions individuelles et collectives de la soutenabilité

Au cours de cette section, nous allons maintenant nous intéresser aux dimensions individuelles et collectives que nous pouvons identifier au sein de notre analyse en mettant en lien la perception des employés et celle des managers que nous avons dressée précédemment.

Premièrement, au niveau des conditions de travail des salariés (Vendramin et Parent-Thirion, 2019), malgré un télétravail instauré en urgence, des menaces pouvant impacter un travail soutenable comme une mauvaise flexibilité ou un rythme de travail trop élevé ont été évitées. En effet, nos deux managers ont adopté une politique de confiance en offrant un degré d'autonomie important dans l'organisation du travail, qu'elle soit individuelle ou collective. Les employés que nous avons interrogés ont effectivement ressenti cette flexibilité. Ils ont alors développé une autodiscipline dans la gestion de leur activité afin de mettre en place leur propre rythme de travail. Tout en bénéficiant des bons outils pour réaliser leurs tâches professionnelles et échanger avec leurs collègues.

Ensuite, concernant l'importance accordée à la santé des employés salariés (Vendramin et Parent-Thirion, 2019), nos managers ont agi à plusieurs niveaux notamment pour la santé morale des membres de leur équipe. De par la cellule psychologique au service des employés qui voudraient en faire la demande, mais aussi grâce à la disponibilité des supérieurs pour leur personnel. Bien que nos répondants n'ont pas tous ressenti un soutien spécifique de leur manager. Ils ont bénéficié d'autres sources notamment des collègues vis-à-vis de nombreuses discussions informelles rendues possibles grâce aux technologies de communication qui étaient utilisées lors du télétravail. Nous pouvons alors aussi ici identifier ici une dimension collective de la soutenabilité, en effet selon Berger-Douce (2011), l'innovation est efficace en termes de soutenabilité du travail. Ce phénomène passe notamment par le développement de la technologie, plus performante. Au cours du premier confinement, comme nous l'ont expliqué autant les managers et les employés que nous avons interrogés, les technologies de communication sont devenues une norme. Infrabel a aussi contribué à la performance de ces outils et a facilité leur utilisation. Cela a contribué à l'émergence d'échange ou d'activités informels entre les différents collaborateurs jouant un rôle important à réduire le sentiment d'isolement et les facteurs de stress, l'employé Phillipe nous souligne même qu'il ne pensait pas forger des liens aussi forts avec d'autres travailleurs à distance. Les technologies favorisent donc un sentiment de proximité comme le souligne Frimousse et al. (2021).

Au niveau de la dimension expressive du travail de la soutenabilité (Vendramin et Parent-Thirion, 2019), en plus de bénéficier d'autonomie, il est important que les employés perçoivent de la reconnaissance envers leur implication pour continuer de la susciter. Nos employés ont donc bien perçu une autonomie encouragée par les managers, quant à la reconnaissance, elle passait plus facilement par de l'informel. En effet, les salariés qui ont répondu à notre étude ont participé à des réunions où l'objectif n'était que de s'assurer si la manière dont ils réalisaient leurs tâches était correcte. Infrabel a également mis en place des actions de reconnaissance à plus grande ampleur comme nous l'avons vu dans la partie dédiée à la perception des managers.

Un autre facteur de la soutenabilité individuelle du travail selon Vendramin et Parent-Thirion (2019), réside dans les perspectives de développement intéressantes qu'un individu perçoit dans son travail, ceci est également avancé par Herzerbg (cité par Barisi, 2011) comme contribuant à la motivation et donc à l'engagement d'un travailleur dans son travail. Ici, nous identifions comme perspective intéressante pour nos répondants : le développement des technologies et leurs utilisations offrant alors une flexibilité accrue et une perception de la reconnaissance plus

grande des managers dans leur travail. D'ailleurs, cette politique est, pour nos managers, la plus adaptée en période de crise telle que le confinement.

Concernant la dimension portant sur conciliation entre la vie privée et professionnelle, Vendramin et Parent-Thirion (2019) expliquent que ces deux sphères ne doivent normalement pas se mélanger. Mais au vu du contexte dans laquelle étaient plongés nombreux travailleurs en télétravail à cette époque, cela était impossible. D'ailleurs, comme nous l'avons vu dans la partie dédiée aux causes d'une intensification de leur travail, celle-ci est induite notamment par la demande d'adaptation à ce travail à distance qui était relativement nouveau pour de nombreux employés. La charge de certains salariés chez Infrabel s'est vue également accrue en raison du poste qu'ils occupaient, ce qui fut d'ailleurs le cas pour des employés au sein du service communication. Elle est également causée par ce mélange entre sphère privée et professionnelle résultant surtout des personnes qui étaient à charge des salariés, souvent des enfants en bas âge. Aussi de par leur domicile n'offrant souvent pas la possibilité de séparer ces deux environnements. Mais les managers ne sont pas restés inactifs face à cette menace d'intensification, raison pour laquelle ils ont adopté cette politique de confiance pour faire comprendre aux employés qu'ils sont conscients des difficultés de chacun. Nos répondants ont en effet ressenti que les exigences de leurs supérieurs s'étaient adoucies et ils les décrivent notamment comme compréhensifs et bienveillants.

Au sein de cette compréhension commune de la situation de tous les employés, nous pouvons aussi identifier la dimension de soutenabilité collective de la volonté du bien-être collectif (Debuisson, 2014). En effet, les collaborateurs se sont mobilisés afin s'entraider un maximum que ce soit comme dit précédemment lors d'échanges ou d'activités informels, mais aussi au niveau de la répartition de la charge de travail notamment grâce à l'outil technologique. Comme nous l'avancions dans la section précédente, les employés se sont communiqués les moments où ils n'étaient pas disponibles, car ils devaient s'occuper de leurs enfants ainsi que les moments où ils étaient beaucoup plus présents pour participer à des projets collectifs. Certains employés, qui bénéficiaient d'une situation plus aisée, en raison du fait qu'ils n'avaient pas de personne à charge, étaient même prêts à reprendre la charge de collègues. Pour rappel, Frimousse et al. (2021) mettent en avant que cette possibilité d'expression des travailleurs et d'écoute des supérieurs favorise l'engagement des employés envers une organisation. Ici, le personnel d'Infrabel avait alors une réelle force d'intervention sur la manière dont le télétravail était exercé au sein de l'entreprise, car en plus de cette organisation collective du travail, ils avaient la possibilité de s'exprimer sur leur situation de vie auprès de leur supérieur afin que celui-ci

en ait connaissance pour l'avancée de projet ou pour mettre en place une adaptation à la réalisation de celui-ci.

Pour conclure cette section, nous souhaitons souligner qu'au cours de nos échanges, Infrabel a mis en œuvre des politiques de reconnaissance et de communication de manière globale contribuant à un télétravail soutenable. Mais, nombreuses sont les actions qui ont été mises en place et que nos répondants ont perçue tant au niveau de leur bien-être psychologique, qu'à la réalisation de leurs tâches professionnelles ne sont pas de l'initiative des managers. Il est important de souligner que tout ce qui les ont motivées au cours de cette période sont des actions mises en place au sein de leurs services spécifiquement. Elles étaient notamment instaurées aussi bien de l'initiative des managers que des employés. En effet, les réponses qu'ils nous ont partagées nous permettent de constater que toutes les activités, notamment informelles ainsi que la manière de s'organiser entre travailleurs, n'ont pas été les mêmes dans tous les services. La mise en place d'un télétravail soutenable réside donc dans les volontés internes, des managers et des membres de leurs équipes, de chaque service d'Infrabel. C'est notamment pour cette raison que nos répondants nous ont expliqué qu'ils avaient eu connaissance que le télétravail s'était mieux passé ou moins bien passé dans certains services.

Nous avons donc identifié au cours des parties précédentes, différents facteurs suscitant la cohésion d'équipe et l'engagement des travailleurs. Mais au cours de notre littérature, nous avons avancé que la culture d'entreprise pouvait aussi avoir un rôle sur ces deux dimensions. Dans le point suivant, nous nous penchons alors sur la culture d'Infrabel au cours de cette période de confinement.

4. La culture d'entreprise, un soutien supplémentaire pour les travailleurs

Comme nous l'avons déjà avancé précédemment, la culture d'une entreprise peut avoir une influence sur la soutenabilité d'un travail car elle agit notamment sur des facteurs mobilisant par exemple l'engagement des travailleurs. De plus, elle peut jouer le rôle d'un moteur motivationnel ainsi qu'un support psychologique pour les salariés en fonction des valeurs qui la composent (Radi et Hejaji, 2022).

Tout d'abord, intéressons-nous à comment les managers et les employés décrivent selon leur perception, la culture d'entreprise d'Infrabel. Globalement, les membres d'Infrabel que nous avons interrogés parlent de la culture comme étant positive et comme partie intégrante de leur vie professionnelle.

« Je dirais qu'elle est assez bienveillante, elle laisse une large part à la créativité et aux idées nouvelles. Elle offre des outils, notamment technologiques. Elle est innovante. Je trouve que c'est une entreprise qui assume son statut et qui fait des efforts pour essayer de se renouveler et se remettre en question. Et on peut dire qu'elle évolue avec son temps. » (William)

La perception de William peut être liée à ce que décrit Frimousse et Peretti (2021) dans leur recherche concernant l'influence de la culture d'entreprise sur l'engagement des travailleurs. En effet, pour ces auteurs, elle doit encourager les employés à contribuer à l'innovation d'une organisation en sollicitant à la formulation d'idée novatrice afin que ceux-ci se sentent acteurs de la direction que prend l'entreprise menant alors à davantage d'implication de leur part.

Un autre point important qui a été avancé par l'ensemble des personnes que nous avons interrogées, étant également un facteur important de soutenabilité selon Dhamani et Elkebir (2020), réside dans l'adaptation de la culture d'entreprise aux éventuels bouleversements que peut rencontrer un environnement de travail. Ces auteurs expliquent qu'en période difficile, une culture sert de soutien aux salariés notamment à travers les valeurs qu'elle partage. Nos répondants ont en effet perçu un changement dans la culture d'Infrabel. Sylvie nous explique qu'avant la période de confinement, la politique de l'entreprise était beaucoup forgée sur le contrôle. Cependant, l'instauration du télétravail en confinement a bouleversé les choses et ils ont en effet senti un certain relâchement dans la surveillance de leur travail. C'est aussi ce qu'a observé Luc, pour lui les règles se sont assouplies afin de laisser les travailleurs mieux s'adapter à leur situation de travail. C'était en effet l'objectif de la manager Julia en adaptant son management lors du confinement :

« à travers la confiance qu'on donnait au personnel, on savait de quoi ils étaient capables, et aussi on essayait de donner une certaine reconnaissance de leur travail. En gros s'assurer qu'ils n'avancent pas à l'aveugle et leur assurer que ce qu'ils font c'est bien. [...] Mais au bout d'un moment la politique de confiance en nos collaborateurs était la meilleure posture à adopter en cette période. » (Julia)

Phillipe nous explique également qu'il y a eu de nombreuses communications concernant les adaptations qui seront mises en place pour le travail. Il a observé une véritable transparence vis-à-vis du management de son supérieur et pour lui cela a motivé les gens à s'impliquer dans leur travail au lieu de profiter de ne pas être surveillés pour ne rien faire chez eux. Cet accompagnement de la culture de l'entreprise a alors servi de soutien moral pour les travailleurs et a pu libérer de certaines pressions en la faisant évoluer vers des valeurs de confiance et de proximité sociale :

« En me faisant déculpabiliser sur ce qui pouvait être accompli, ce qui devait être accompli ou non, en fournissant des outils adaptés, en me soutenant ou en essayant de maintenir une cohésion sociale au sein de l'entreprise. Il y a vraiment eu beaucoup de réflexion pour essayer de trouver ce dont les gens auraient besoin. » (William)

De plus, un autre facteur caractérisant la culture d'entreprise a également joué un rôle de moteur motivationnel pour les employés à s'appliquer davantage dans leurs activités professionnelles :

« Plusieurs personnes pourraient donner des indications un peu différentes, mais je pense que ce qui rassemble tout le monde chez Infrabel, c'est que la majorité des gens sont ici avec vraiment un objectif social de faire rouler les trains, que les clients soient emmenés d'un point A à un point B et que tout cela se fasse en sécurité et en respectant le bien-être des gens. Ça, je pense que cette vision là d'un objectif social positif, c'est quelque chose que tout le monde a très fort. Toute personne qui est chez Infrabel est là pour aider les gens à se déplacer. Et ça, c'est quelque chose qui représente un fort engagement des gens pour la vision d'Infrabel... » (Kate)

Ce sentiment de responsabilité d'appartenir à un secteur public et de contribuer au bien-être de la société se ressent également chez les employés d'Infrabel. Notamment pour Louise qui ressentait une certaine fierté de travailler pour une entreprise qui participe aux fonctionnements de la société malgré le contexte de crise. Sylvie avance également cette éthique :

« ...mais ce que je trouve quand même intéressant, c'est que comme on est un service public, il y a quand même une certaine éthique de responsabilité et d'assurer un service minimum pour tous les Belges. Et je pense que ça s'est un peu ressenti cette éthique durant le confinement, cet objectif de responsabilité, de se serrer les coudes et de jouer son rôle de cheminot et pas forcément pour les services centraux à Bruxelles. » (Sylvie)

Enfin, la culture d'entreprise d'Infrabel est en perpétuelle évolution comme le perçoivent nombreux de nos répondants. Philippe nous explique également que la conception de la vision du télétravail a désormais changé. Avant la pandémie, le pratiquer était possible, mais de manière très minime, et il était perçu comme tabou de l'exercer. Désormais, c'est devenu une norme que de nombreux travailleurs emploient de mode d'organisation du travail. Cependant, nous pouvons observer quelques points “négatifs” à cette culture selon la perception des travailleurs que nous avons interrogés. Pour Sylvie, dans son service elle observe que c'est une culture encore assez hiérarchisée. Quant à Dana, bien qu'elle estime que le bien-être des

collaborateurs est une priorité pour Infrabel, ce n'est pas toujours le cas dans certaines structures de l'entreprise :

« ...On ne se rend pas toujours compte de ce que font les employés [...] Donc par exemple dans mon travail, une communication pour l'écrire, ça peut me prendre 1 h comme ça peut prendre trois jours. Mais je pense quand même que la volonté est bonne. Mais parfois, malheureusement, l'exécution ne l'est pas toujours. Et aussi on n'est pas tous dans les mêmes conditions chez Infrabel [...] Donc moi, personnellement, je ne me plains pas parce que je crois, nous avons de la chance. Mais je comprends que des personnes de terrain se plaignent que ce soit difficile pour elles parce qu'elles n'ont pas les mêmes conditions que nous. Donc je pense qu'on a une culture de base quand même bienveillante et qui se soucie du bien-être de ses employés, mais ce n'est pas facile pour tout le monde en fonction des conditions de travail de chacun. » (Dana)

La culture d'entreprise d'Infrabel a donc bel et bien joué un rôle de moteur motivationnel et de soutien moral, contribuant ainsi à une meilleure soutenabilité du télétravail. En s'adaptant notamment à la situation du confinement en assouplissant les règles de performance à atteindre ainsi qu'en suscitant la participation des employés grâce à l'expression d'idées novatrices. L'entreprise s'est servie des technologies, instaurées à cette période, comme des outils partageant des valeurs de proximité sociale. Le sentiment de devoir, induit par l'appartenance de travailler au sein d'un service public, a également représenté un facteur motivationnel et d'engagement.

5. Conclusion de l'analyse

Au cours des différentes sections de cette analyse que nous avons dressée sur la perception des managers et des employés quant à l'exercice total du télétravail en contexte de crise pandémique en ce compris la culture d'Infrabel. Nous pouvons observer que si les salariés soulignent avoir connu une intensification du travail, notamment pour certains postes, causant de nombreuses pressions sur le personnel cette organisation. Les managers et les employés ne sont pas restés passifs.

Les managers ont, grâce à leur politique et aux possibilités d'aide qu'ils offraient à la disposition de leur personnel, contribué aux dimensions individuelles de la soutenabilité qui étaient pertinentes pour notre étude. Tels que les conditions de travail, la santé du travailleur, la dimension expressive du travail ainsi que la conciliation entre vie privée et vie professionnelle. Notamment en offrant une flexibilité, grâce à la politique de confiance, permettant de

développer l'autodiscipline des travailleurs contribuant à une meilleure capacité de gestion entre sphère privée et professionnelle. En instaurant des nouvelles technologies performantes pour la réalisation du télétravail et permettant également l'échange entre les travailleurs. Ces outils représentant alors une perspective intéressante dans la manière de travailler. Les managers étaient également conscients et prenaient en compte la situation de chaque membre de son équipe dans la répartition des tâches et s'assuraient que ceux-ci étaient supportables. Ils s'assuraient aussi d'offrir la reconnaissance que ceux-ci méritaient pour leur implication en ce contexte difficile et de les laisser s'exprimer sur des éventuelles adaptations. Toutes ces opportunités ont permis de développer la motivation des travailleurs d'Infrabel ainsi que leur engagement, facteur important pour la soutenabilité d'un travail.

Cette implication plus importante des salariés nous a permis d'identifier également de nombreuses actions se rapportant à la dimension collective. Au cours de nos échanges, nous avons en effet appris que les employés d'Infrabel en télétravail étaient particulièrement impliqués dans l'organisation et la réalisation de ce télétravail. Par exemple, en forgeant un soutien collectif entre les collaborateurs notamment grâce à des discussions informelles. Elles étaient organisées tant par le personnel et les managers. Les collaborateurs pratiquaient aussi une répartition plus équitable des tâches professionnelles, dont les outils technologiques ont été un vecteur.

Nous tenons aussi à souligner que les compétences d'un individu sont également un facteur qui permet à une meilleure soutenabilité et sont indépendantes des actions mises en place par Infrabel. En effet, les travailleurs qui avaient l'habitude de réaliser des tâches, dont la manière de les réaliser ne diffère pas en télétravail, ont dû fournir moins d'effort d'adaptation lors du premier confinement pour gérer leur vie privée et professionnelle. Aussi, un autre point important sur lequel nous souhaitons porter l'attention réside dans le fait que la majorité des actions en faveur de la soutenabilité du travail apportées par nos interlocuteurs, sont spécifiques à leurs services et diffèrent alors des autres. Une équipe peut alors avoir vécu un moins bon soutien de leur supérieur ou n'ayant pas connu tant d'échanges informels qu'une autre. Ou encore les travailleurs d'un autre service n'ont peut-être pas autant l'habitude de réaliser des tâches nécessitant des compétences informatiques. Pour eux, cela demanderait alors plus de temps d'adaptation en confinement pour maîtriser les outils permettant l'exercice du télétravail.

Enfin, une culture qui s'adapte aux nouveaux enjeux d'un environnement de travail enclins à des bouleversements similaires à celle de la pandémie, sert de support de support motivationnel et de soutien moral aux travailleurs. Chez Infrabel, sa culture a notamment induit l'implication

des travailleurs de par le sentiment de devoir de contribuer à la société comme l'organisation appartient au service public. La culture a également motivé à changer les pratiques de management au sein des services. Menant alors comme nous l'avons vu, à adopter une politique de confiance des managers et dont les employés ont en effet sentit une plus grande légèreté dans l'exigence des performances à atteindre. La soutenabilité de ce télétravail est également induite par l'entreprise en encourageant la mobilisation d'outils technologiques pour échanger entre collaborateurs. En y intégrant aussi des valeurs de proximité sociale due à leurs utilisations ainsi qu'en stimulant l'expression d'idée novatrice du personnel pouvant davantage faire évoluer les pratiques et la culture d'Infrabel.

Nous pouvons dès lors conclure que les travailleurs lors de la période de confinement en télétravail ont bel et bien subi de nombreuses pressions pouvant dès lors perturber leur rythme de travail. Nous avons pu l'observer, certains de nos répondants ont dépassé leurs horaires en sautant même les moments de pause sans s'en rendre compte. Cependant, tant les managers que les collaborateurs se sont mobilisés pour instaurer un télétravail soutenable. Pour répondre à notre question de recherche, afin de maintenir une cohésion d'équipe et l'engagement des travailleurs dans un objectif de soutenabilité lors de l'exercice total d'un télétravail, il serait alors efficace :

- D'instaurer une politique de confiance envers le personnel : offrir la possibilité d'une grande flexibilité, développant leur autonomie dans l'organisation et la réalisation de leur activité professionnelle et permettant alors de se jumeler avec leur responsabilité liée à la vie privée.
- De développer les outils technologiques : ceci afin d'encourager les interactions entre collaborateurs et faciliter l'organisation du travail collectif.
- D'instaurer des échanges et des activités informels : pour maintenir un esprit d'équipe entre les membres. Encourager les salariés à déployer des contacts entre eux, afin que ne disparaissent pas les liens sociaux. Les managers qui seraient à l'écoute de leur équipe, de leur situation de vie particulière, seraient perçus comme un soutien par les travailleurs.
- De fournir le matériel nécessaire : des employés qui bénéficient du matériel nécessaire percevraient un nouvel intérêt dans la manière de travailler. S'ils se sentent reconnus et à l'écoute au sein d'une équipe où ils se sentent à leur place et où ils peuvent échanger, cela induirait alors à augmenter leur motivation et leur implication malgré un contexte de crise rendant alors, dans notre étude de cas, un télétravail plus soutenable à vivre.

- De mettre en avant la culture de l'entreprise : une entreprise qui s'appuierait sur sa culture, notamment sur des valeurs portées sur le soutien et la reconnaissance des salariés, favoriserait l'engagement des travailleurs. Chez Infrabel c'est notamment son appartenance au service public qui a également un rôle de moteur motivationnel.

IV. Discussion et conclusion

1. Limite de notre étude :

Dans le cadre de notre étude, nous pouvons souligner certains facteurs menant à des limitations. Dans un premier temps, en raison du temps à notre disposition, mais aussi pour des raisons de faisabilités, nous n'avons interrogé que 8 personnes appartenant à 3 services différents. Bénéficier d'une perspective plus globale du personnel de l'entreprise en télétravail pourrait apporter davantage de données et de pistes à exploiter.

Une seconde limite se retrouve également dans le fait que la majorité de nos répondants appartiennent principalement au service communication. Nous n'avons alors que peu de témoignages sur les interactions et du vécu entre les membres des autres services que nous avons eu l'opportunité d'interroger.

Cependant, malgré les limites que nous avons présentées, notre recherche a souligné des facteurs contribuant à la soutenabilité du travail, car nous avons pu mettre en lien les données récoltées avec la littérature portant sur ce concept. Aussi, bien que les pratiques que nous avons relevées, favorisant par exemple le maintien des liens sociaux ou facilitant l'organisation individuelle et collective du travail, peuvent être différentes en fonction du service, nous remarquons de nombreuses similitudes dans les expériences que nous ont partagées les salariés d'Infrabel. Nous nous sommes également assuré que leurs témoignages ne soient pas faussés par la crainte que leurs supérieurs apprennent ce qu'ils ont partagé au cours de nos échanges en les anonymisant. De plus, nous n'avons pas révélé les personnes que nous avons interrogées lors de nos entretiens avec les managers ou les autres salariés.

2. Perspectives de recherche future

Quant aux futures études qui seront menées sur ce sujet de la soutenabilité au télétravail, nous pensons que plusieurs directions sont possibles à suivre faisant suite à notre recherche. Tout d'abord, une étude quantitative à grande ampleur pourrait être menée dans plusieurs entreprises. En soumettant notamment un questionnaire comportant des questions permettant d'obtenir des

données se référant à la soutenabilité du travail à des travailleurs et des managers. Par exemple sur la perception de l'intensification du travail, le niveau de stress ressenti ou encore si des pratiques et des politiques organisationnelles favorisant la reconnaissance, l'autonomie ou les liens sociaux ont été mises en place.

Une autre perspective de continuité à notre recherche serait de s'intéresser à la soutenabilité du travail dans un mode d'hybridation entre télétravail et travail au sein des bureaux d'une entreprise. En effet, les travailleurs d'Infrabel que nous avons interrogés, nous ont bien souligné que la pratique du télétravail n'a pas disparu. Nombreux d'entre-deux alternent entre ces deux modes de travail. Le confinement a bel et bien changé la vision des travailleurs dans la manière de vivre leur vie professionnelle comme le travail à distance comportant comme nous avons vu de sérieux avantages tant pour les salariés que l'entreprise. Il serait alors intéressant d'étudier si cette forme d'hybridation n'est pas aussi soumise à une forme d'intensification du travail. Résultant par exemple d'une organisation du travail plus difficile à mettre en place car elle doit convenir aussi bien au travail au bureau qu'à domicile. Notamment dans l'organisation de réunion entre les collaborateurs étant chez eux et ceux dans les locaux de l'entreprise. L'objectif serait de rester alors dans un questionnement de soutenabilité du travail résultant cette fois-ci de l'alternance entre ces deux modes de travail.

3. Conclusion de la recherche

Au cours de cette étude, nous nous sommes inscrits dans le champ d'action de la "micro-RSE" comme l'objectif est de comprendre comment les parties prenantes d'une organisation s'adaptent et mobilisent des interactions dans des situations de travail ou face à des politiques organisationnelles (Voltz-Tollet, 2021). Dans notre cas, les parties prenantes concernées étaient les employés en télétravail et les managers. Nous situons notre recherche lors de la crise de la Covid-19, cette période étant source de bouleversement dans le monde professionnel. Notre travail a alors comme ambition de saisir les moyens contribuant à maintenir une cohésion d'équipe des travailleurs plongés en exercice total du télétravail ainsi que de mobiliser leur engagement.

Pour réaliser notre étude, nous avons préféré nous orienter dans une démarche exploratoire, car cette crise de pandémie mondiale est un événement encore relativement récent. De plus, le concept de soutenabilité placé dans un contexte de télétravail intensif, s'intéressant à la perspective des travailleurs, n'est pas un sujet qui est beaucoup relevé dans la littérature. Nous avons évidemment besoin d'un sujet d'étude, il nous semblait pertinent de nous concentrer à

une seule entreprise afin de bien explorer les différentes pratiques contribuant à la soutenabilité. Nous avons dès lors pris contact avec la société Infrabel qui a accepté de participer à notre recherche. Afin de collecter nos données, nous avons tout d'abord dressé une revue de la littérature nous permettant de mobiliser toutes les ressources théoriques nécessaires à notre recherche. Ensuite, nous avons formulé deux guides d'entretiens semi-directifs qui ont été soumis à des managers et des salariés d'Infrabel de différents services.

L'étude que nous avons menée nous a permis de révéler que les travailleurs lors du confinement ont bel et bien été confrontés à un phénomène d'intensification du travail. Celui-ci est induit notamment par la rupture entre la sphère privée et professionnelle. Mélangeant à la fois les charges liées au travail à certaines responsabilités familiales comme s'occuper d'enfants, particulièrement s'ils sont en bas âge. Les salariés vivant seuls risquent aussi de travailler davantage, car pour combattre la solitude, ils vont se focaliser sur leur travail jusqu'à dépasser les horaires normalement prestés. Cependant, ce n'est pas la pratique du télétravail en lui-même qui conduit à de l'intensification, bien qu'il nécessite pour certaines catégories de travailleurs plus d'effort d'adaptation. La charge professionnelle dépendrait aussi du poste occupé par un individu. En effet, certains employés du service communication d'Infrabel ont assumé davantage de responsabilités en raison de l'actualité. Cette intensification du travail s'est accompagnée de nombreuses sources de stress pour les travailleurs notamment en raison du contexte même de l'époque et la crainte de contracter le virus. Un facteur réside aussi dans la capacité des salariés à reproduire leur performance et à concilier leurs vies privée et professionnelle.

Nous avons observé au travers de notre recherche, face à ce phénomène d'intensification de travail et ces sources de stress, que la simple transition vers une pratique du télétravail ne peut se réaliser sans adaptations. Il est devenu crucial de repenser la manière de réaliser les tâches professionnelles et de mettre place de nouvelles pratiques pour garantir un travail soutenable. L'attente et les besoins des travailleurs sont aussi importants à prendre en compte, justifiant ici notre approche par le champ de la "micro-RSE". Les managers d'Infrabel que nous avons interrogées ont parfaitement compris cette nécessité. Elles ont modifié leur manière de gérer leur équipe et le contrôle exercé sur leurs salariés. La politique qui a été pratiquée repose sur la confiance envers eux, en leur offrant une forte autonomie tout en restant à leur disposition afin qu'ils ne se sentent pas laissés sans soutien. Les exigences de performances ont également été réduites car, au vu de la situation, comme gérer des enfants en même temps que leur travail, ce

n'était pas possible de réaliser un rythme de travail similaire à celui exercé au sein des bureaux de l'entreprise.

Les travailleurs que nous avons interrogés ont parfaitement perçu cette autonomie et celle-ci a notamment contribué à la soutenabilité de leur travail. En effet, cette flexibilité les a aidés pour s'adapter d'un point de vue individuel et collectif. Les salariés ont bel et bien eu l'opportunité d'adapter leur rythme de travail en fonction de leur responsabilité familiale ainsi que de prendre le temps nécessaire à s'adapter aux nouveaux dispositifs instaurés pour exercer correctement le télétravail. Nous avons également observé une adaptation collective du travail, accompagnée d'une solidarité entre les membres d'une équipe. Tous les télétravailleurs d'Infrabel ne se retrouvaient pas dans la même situation en raison du fait que certains d'entre eux n'avaient pas du tout de personne à charge. Ils proposaient alors à ceux pour qui le travail était plus difficile à gérer de reprendre certaines tâches pour libérer un peu la pression que ressentaient certains salariés.

Les outils technologiques de communication auraient également grandement contribué à un travail soutenable. Ils ont en effet permis de faciliter l'organisation du travail, mais ils ont aussi été vecteur des liens sociaux. Ils ont maintenu les discussions informelles, notamment par l'organisation de réunions où les échanges ne reposaient pas sur le travail ainsi que l'organisation d'activités informelles sans rapport avec l'activité professionnelle. Ces outils auraient alors grandement participé à émerger les interactions entre collaborateurs, forgeant alors une cohésion d'équipe à distance.

Les salariés ont également perçu de la reconnaissance à leur investissement dans leur travail notamment communiquée lors de réunions avec leur supérieur. Nous avons également observé des politiques de reconnaissances à plus grandes ampleurs. Celles-ci auraient alors eu une influence sur l'implication des salariés d'Infrabel.

Un élément qui nous semble également important de souligner, c'est que les pratiques que nous pouvons identifier comme contribuant à un travail soutenable ne sont pas globales à l'entreprise. Toutes ces pratiques sont issues des décisions des managers de la manière de gérer leur équipe, mais aussi de l'interaction entre les salariés. De nombreuses idées novatrices ont été mobilisées par leurs échanges qui diffèrent alors entre les services.

La culture d'entreprise d'Infrabel a également joué un rôle dans la mise en place d'un travail soutenable en offrant aux employés un soutien grâce aux valeurs qui sont partagées. Par exemple, des valeurs fondées sur la solidarité ou l'importance de la santé de l'individu plutôt

que de la performance à réaliser à cette époque. Ce serait une culture qui s'est adaptée à la situation selon les salariés d'Infrabel offrant alors de nouvelles opportunités.

Enfin, nous pouvons dès lors avancer qu'en contexte de crise mondiale induisant une pratique totale du télétravail, l'engagement des travailleurs serait assuré grâce à une politique de confiance leur offrant de l'autonomie et un contrôle du travail basé sur des suivis plus informels. Cette flexibilité développerait alors l'autodiscipline des salariés dans l'organisation de leur travail autant individuelle que collective. Des pratiques de reconnaissance susciteraient aussi leur motivation. Quant à la cohésion d'équipe, elle se manifesterait au travers des outils technologiques de communications permettant une organisation collective du travail, la mobilisation d'échanges informels maintenant des liens sociaux et un sentiment de solidarité. La soutenabilité du travail pourrait être atteinte par toutes ces pratiques reposant sur des dimensions individuelles et collectives.

Pour conclure cette étude, nous encourageons de futurs auteurs à poursuivre les recherches sur la soutenabilité du télétravail dans le monde de l'entreprise. De nombreuses pistes sont encore à explorer offrant alors l'opportunité d'accroître la connaissance sur ce concept lors de période de crise sociétale importante. Comme nous l'avons vu au cours de notre recherche, la pandémie de la Covid-19 a nécessité de nombreux efforts d'adaptations que ce soit pour les entreprises et les travailleurs eux-mêmes. De futures recherches permettraient alors d'aider d'avantages les organisations de notre société à faire face à des crises entraînant des répercussions similaires à la pandémie que nous avons connue.

Bibliographie

- Amosse, T., & Gollac, M. (2007). Intensité du travail et trajectoire professionnelle : le travail intense est-il soutenable ? *Librairie La fureur de Lire*. <https://lafureurdelire.leslibraires.fr/livre/1675866-intensite-du-travail-et-trajectoire-professionn--centre-d-etudes-de-l-emploi-centre-d-etudes-de-l-emploi> (Consulté le 28 décembre 2022)
- Andargie, M. S., Touchie, M., & O'Brien, W. (2021). Case study: A survey of perceived noise in Canadian multi-unit residential buildings to study long-term implications for widespread teleworking. *Building Acoustics*, 28(4), 443–460. <https://doi.org/10.1177/1351010X21993742>
- Askenazy, P. (2005). Sur les sources de l'intensification. *Revue économique*, 56, 217-236. <https://doi.org/10.3917/reco.562.0217>
- Aubin, D. & Moyson, S. (2011). La régulation du rail en Belgique : Analyse des régimes institutionnels depuis 1832. *Courrier hebdomadaire du CRISP*, 2114-2115, 5-88. <https://doi.org/10.3917/cris.2114.0005>
- Baba, S., Moustaquim, R., & Bégin, É. (2016). Responsabilité sociale des entreprises : un regard historique à travers les classiques en management stratégique. *Vertigo*, 16 (2). <https://doi.org/10.4000/vertigo.17715>
- Barisi, G. (2011). Les systèmes de travail soutenable, une composante souvent négligée, mais fondamentale du développement durable. *Innovations*, 35, 67-87. <https://doi.org/10.3917/inno.035.0067>
- Bayle, E. (2007). Essai de définition du management des organisations sportives : objet, champ, niveaux d'analyse et spécificités des pratiques managériales. *Staps*, 75, 59-81. <https://doi.org/10.3917/sta.075.0059>
- Beauchamp, A. (2005). Ethique et développement durable. *Organisation Internationale de la Francophonie*, http://www.uqac.ca/ecocons/wp-content/uploads/2011/10/ACFAS2005_Actes_Le-d%C3%A9veloppement-durable-quels-progr%C3%A8s-quels-outils-quelle-formation.pdf#page=74 (consulté le 5 janvier 2023)
- Beaupré, D., Cloutier, J., Gendron, C., Jiménez, A. & Morin, D. (2008). Gestion des ressources humaines, développement durable et responsabilité sociale. *Revue internationale de psychosociologie*, XIV, 77-140. <https://doi.org/10.3917/rips.033.0077>

- Bensmain, L. (2017). Reconnaissance perçue, motivation et engagement au travail cas du dispositif d'aide à l'insertion professionnelle. *Revue Economie, gestion et société*. <https://doi.org/10.48382/imist.prsm/regs-v0i10.9375>
- Berger-Douce, S. (2011). Le développement durable, un levier d'innovation pour les PME ?. *Revue française de gestion*, 215, 147-166. <https://www.cairn.info/revue--2011-6-page-147.htm>.
- Bernard, S. (2012). La promotion interne dans la grande distribution : la fin d'un mythe ? *Revue française de sociologie*, 53, 259-291. <https://doi.org/10.3917/rfs.532.0259>
- Boboc, A. (2020) La frontière entre vie privée et vie professionnelle à l'épreuve du confinement : télétravail et déconnexion", *La Revue des Conditions de Travail*, 10. https://www.researchgate.net/publication/343047760_A_Boboc_La_frontiere_entre_vie_privee_et_vie_professionnelle_a_l_epreuve_du_confinement_teletravail_et_deconnexion *La Revue des Conditions de Travail n10 juillet 2020* (consulté le 5 janvier 2023)
- Cézanne, C., Loufrani-Fedida, S., Luu, P. & Saglietto, L. (2019). L'influence de la communication interne d'entreprise sur l'engagement des salariés au travail : les apports de l'enquête réponse 2011. *Revue de gestion des ressources humaines*, 114, 31-51. <https://doi.org/10.3917/grhu.114.0031>
- Commission européenne (2011). *Communication de la commission au parlement européen, au conseil, au comité économique et social européen et au comité des régions. Responsabilité sociale des entreprises : une nouvelle stratégie de l'UE pour la période 2011-2014.* (No. COM(2011) 681 final) <https://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2011:0681:FIN:fr:PDF> (Consulté le 6 janvier 2023)
- Dahmani, A. & Elkebir, E. (2020). La COVID-19 un accélérateur du Télétravail pour les Entreprises. *Revue Internationale des Sciences de Gestion*. 3, 4 (Nov. 2020). *Revue de Management et Cultures (REMAC)* ISSN : 2550-6293 N° 7 (2022), <http://revues.imist.ma/?journal=REMAC>
- Debuisson, M. (2014,). Les modes d'interaction pour une dynamique territoriale soutenable : un apport à l'écologie territoriale. <https://shs.hal.science/tel-01162486/>
- Demoncy, A. (2016). La recherche qualitative : introduction à la méthodologie de l'entretien. *Kinésithérapie, la Revue*, 16(180), 32-37. <https://doi.org/10.1016/j.kine.2016.07.004>

- Diemer, A. (2012). La technologie au cœur du développement durable : mythe ou réalité ?. *Innovations*, 37, 73-94. <https://doi.org/10.3917/inno.037.0073>
- Dupont C., Giuliano, R. & Godfroid C. (2020). Télétravail et conciliation vie privée-vie professionnelle : une question de genre ? *Université de Mons – Institut de recherche human Org.* https://agrh2020.sciencesconf.org/data/pages/DUPONT_et_al.pdf
- Essanoussi, N. (2022) . Repenser la GRH à l'heure du coronavirus. *International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics*, 3 (4-1), pp.383-393. <https://shs.hal.science/halshs-03705128>
- Fonner, K. L., & Stache, L. C. (2012). All in a day's work, at home : teleworkers' management of micro role transitions and the work-home boundary. *New Technology, Work and Employment*, 27(3), 242-257. <https://doi.org/10.1111/j.1468-005x.2012.00290.x>
- Gaudart, C., Lhuillier D., Molinié A., & Waser A. (2019). Santé fragilisée et construction d'un travail soutenable. *Psychologie du Travail et des Organisations*, 25(2), Pages 1-5, ISSN 1420-2530. <https://doi.org/10.1016/j.pto.2018.09.004>.
- Gernet, I. & Dejours, C. (2009). Évaluation du travail et reconnaissance. *Nouvelle revue de psychosociologie*, 8, 27-36. <https://doi.org/10.3917/nrp.008.0027>
- Gherardi, S., & Laasch, O. (2021). Responsible Management-as-Practice : Mobilizing a Posthumanist Approach. *Journal of Business Ethics*, 181, 269-281. <https://doi.org/10.1007/s10551-021-04945-7>
- Gollac, M. (2005). L'intensité du travail : *Formes et effets*. *Revue économique*, 56, 195-216. <https://doi.org/10.3917/reco.562.0195>
- Frimousse, S., & Peretti, J. (2021). Repenser la culture d'entreprise après la crise Covid-19. *Question(s) de management*, 31, 151-206. <https://doi.org/10.3917/qdm.211.0151>
- Harris, L. (2003), "Home-based teleworking and the employment relationship: Managerial challenges and dilemmas", *Personnel Review*, 32 (4), 422-437. <https://doi.org/10.1108/00483480310477515>
- Hellemans, C. (2012). Les représentations à l'égard des seniors : influence de l'engagement au travail. *Revue multidisciplinaire sur l'emploi, le syndicalisme et le travail*, 7, 4–27. <https://doi.org/10.7202/1012694ar>

- Hilbrecht, M., Shaw, S. J., Johnson, L. A., & Andrey, J. (2013). Remixing work, family and leisure: teleworkers' experiences of everyday life. *New Technology Work and Employment*, 28(2), 130–144. <https://doi.org/10.1111/ntwe.12010>
- Infrabel (2022). *Livret de sécurité "Votre bien-être au travail, de A à Z"*. Quatrième édition. <https://infrabel.be/sites/default/files/2022-10/LivretSecurite2021FR%20%281%29.pdf>
- Infrabel (2018). *Rapport de développement durable 2017-2018*. https://infrabel.be/sites/default/files/generated/files/paragraph/INFRABEL_RapportDeD%E2%94%9C%E2%8C%90veloppementDurable20172018_FINAL.pdf (consulté le 29 décembre 2022)
- Infrabel (2020). *Rapport de développement durable 2019-2020*. <https://infrabel.be/sites/default/files/generated/files/paragraph/Infrabel%20Rapport%20DD%2019-20%20FINAL.pdf> (consulté le 29 décembre 2022)
- Journoud, S., & Pezé, S. (2012). La formation des managers à la prévention des risques psychosociaux est-elle sur la bonne voie ?. *La Revue des Sciences de Gestion*, 253, 51-59. <https://doi.org/10.3917/rsg.253.0051>
- Justel – législation consolidée (n.d.). 9 NOVEMBRE 2005. - Convention collective de travail n° 85 du 9 novembre 2005, conclue au sein du Conseil national du Travail, concernant le télétravail. Just.fgov.be. https://www.ejustice.just.fgov.be/cgi_loi/change_lg.pl?language=fr&la=F&cn=2005110932&table_name=loi
- Thomsin, L., & Tremblay, D. (2006). Le « mobile working » : De nouvelles perspectives sur les lieux et les formes du télétravail. *Interventions Économiques Pour Une Alternative Sociale*, 34. <https://doi.org/10.4000/interventionseconomiques.66>
- Leclercq, C. & Pagis, J. (2011). Les incidences biographiques de l'engagement : Socialisations militantes et mobilité sociale. Introduction. *Sociétés contemporaines*, 84, 5-23. <https://doi.org/10.3917/soco.084.0005>
- Légeron, P. (2015). *Le Stress au travail: Un enjeu de santé*. Odile Jacob. ISBN : 978-2-73-81-6512-1. https://books.google.be/books?hl=fr&lr=&id=LeuhCgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR80&dq=La+r%C3%A9organisation+du+travail+pour+r%C3%A9duire+les+facteurs+de+stress+ou+de+souffrance+au+travail+%3B&ots=q6ypmh_1Yy&sig=uRHfQlfWUvT_EnXzHjZdx4JWO40&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false

- Lépineux, F., Rosé, J., Bonanni, C., & Hudson, S. (2016). *La RSE - La responsabilité sociale des entreprises : Théories et pratiques*. 2^{ème} édition. Dunod. <https://doi.org/10.3917/dunod.lepin.2016.01>
- Levet, P. (2013). Des risques psychosociaux à la Qualité de Vie au Travail: Équiper les acteurs pour négocier le travail, l'expérience de l'ANACT. *Négociations*, 19, 97-111. <https://doi.org/10.3917/neg.019.0097>
- Magré N. et Roncati J. (2021). Du télétravail de crise au télétravail durable. Des conseils pratiques et des réflexions approfondies de deux expertes pour réussir un changement indispensable. *Editions First, un département d'Edi8, Paris*. https://books.google.be/books?hl=fr&lr=&id=374TEAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT2&dq=tout+savoir+du+t%C3%A9l%C3%A9travail+%&ots=D05_BRpKuQ&sig=HI4qZILVQDO4VMOGtDZLtecrk5E&redir_esc=y#v=onepage&q&f=true
- Malenfer, M. (2022). Télétravail : perspectives post-Covid. *Futuribles*, 446, 25-36. <https://doi.org/10.3917/futur.446.0025>
- Michaud Y. (2013). Qu'est-ce le management responsable ? *Groupe Eyrolles*. ISBN : 978-2-212-55630-8. https://books.google.be/books?hl=fr&lr=&id=-AhAoTfAlqwC&oi=fnd&pg=PA5&dq=qu%27est+ce+que+le+management+%&ots=gtgJ3tL1QD&sig=J97jYbmo2Al0c1DkQupX5DqWKF&redir_esc=y#v=onepage&q&f=true
- Miossec, Y., Donnay, C., Pelletier, M. & Zittoun, M. (2010). Le développement du métier : une autre voie de prévention... des risques psychosociaux ? L'exemple d'une coopération entre médecins et psychologues du travail. *Nouvelle revue de psychosociologie*, 10, 195-208. <https://doi.org/10.3917/nrp.010.0195>
- Moncef B., Carbone V. & Soulerot M. (2011). *Le management durable au cœur des organisations*. La Voisier. ISBN 978-2-7462-3224-2. https://books.google.be/books?hl=fr&lr=&id=5ZxISj1JFB4C&oi=fnd&pg=PA7&dq=qu%27est+ce+que+le+management+durable+%&ots=LlkU9vZeSQ&sig=cwi3Bw7jtv2Fx2CiGoj1FTXKFyo&redir_esc=y#v=onepage&q&f=true
- Morin, E. M., & Forest, J. (2007). Promouvoir la santé mentale au travail : donner un sens au travail. *Gestion*, 32(2), 31–36. <https://doi.org/10.3917/riges.322.0031>
- Mullenbach, A. (2007). L'apport de la théorie des parties prenantes à la modélisation de la responsabilité sociétale des entreprises. *La Revue des Sciences de Gestion*, 223, 109-120. <https://doi.org/10.3917/rsg.223.0109>

- Hassani, N. (2016). Le changement organisationnel à l'heure du management durable. *Revue COSSI : communication, organisation, société du savoir et information*. <https://hal.science/hal-03353683/>
- Ollivier, D. (2017). Le succès du télétravail: Les effets de la nouvelle loi Travail. *Études*, 33-46. <https://doi.org/10.3917/etu.4244.0033>
- Bouffartigue, P. (2012). Mesurer les "Risques psychosociaux" ?. *Mesures et démesures du travail-XIII^{ème} journées Internationales de Sociologie du Travail*. <https://shs.hal.science/halshs-00767900>
- Payaud, M., Martinet, A., & Géro Amoussouga, F. (2014). La contribution de la RSE aux objectifs d'un développement durable de l'ONU: Cadre d'analyse et propositions pour les pouvoirs publics des « pays les moins avancés ». *Revue française de gestion*, 245, 133-158. <https://www.cairn.info/revue--2014-8-page-133.htm>.
- Peeters, A. (2004). La responsabilité sociale des entreprises. *Courrier hebdomadaire du CRISP*, 1828, 1-47. <https://doi.org/10.3917/cris.1828.0005>
- Périlleux, T. (2003). La subjectivation du travail. *Déviance et Société*, 27, 243-255. <https://doi.org/10.3917/ds.273.0243>
- Pontier, M. (2014). Télétravail indépendant ou télétravail salarié : quelles modalités de contrôle et quel degré d'autonomie . *La Revue des Sciences de Gestion*, 265, 31-39. <https://doi.org/10.3917/rsg.265.0031>
- Radi, N., & Hejaji, I. (2022) Les capacités agiles des télétravailleurs en temps de Covid 19, *Revue de Management et Cultures (REMAC)*, ISSN : 2550-6293, 7. <http://revues.imist.ma/?journal=REMAC>
- Richard D. (2012). Management des risques psychosociaux : une perspective en termes de bien-être au travail et de valorisation des espaces de discussion. *Psychologie. Université de Grenoble* <https://theses.hal.science/tel-00780951>
- Robbins S., Coulter M., DeCenzo D. & Né I. (2017) *Management : L'essentiel des concepts et pratiques*. Pearson, 10. ISBN : 978-2-3260-0154-1. https://www.researchgate.net/publication/334372849_Management_l'essentiel_des_concepts_et_des_pratiques

- Rouat, S. (2013). Prévention des risques psychosociaux au travail et dynamique de maturation : le processus d'intervention comme opérateur de la transformation et du développement de la coopération. *Activités*, 10(1). <https://doi.org/10.4000/activites.548>
- Sabbe M. (2018). *Analyse des perceptions des initiatives RSE par les employés et de l'adoption subséquente des comportements de citoyenneté organisationnelle envers l'environnement*. Louvain School of Management, Université catholique de Louvain, 2018. Prom. : Swaen, Valérie ; Hericher, Corentin. <http://hdl.handle.net/2078.1/thesis:15232>
- Sarnin, P., Caroly, S. & Douillet, P. (2011). Contre les « risques » psychosociaux, quel débat sur l'activité ?. *Le travail humain*, 74, 309-320. <https://doi.org/10.3917/th.744.0309>
- Sloan, P. (2009). L'engagement des dirigeants envers les parties prenantes : condition de succès du développement durable. *Gestion*, 34, 79-88. <https://doi.org/10.3917/riges.341.0079>
- Solis, M.S. (2016), Telework: conditions that have a positive and negative impact on the work-family conflict, *Academia Revista Latinoamericana de Administración*, 29(4), 435-449. <https://doi.org/10.1108/ARLA-10-2015-0289>
- Dietrich, A. & Taskin, L. (2020). *Management humain*. 2e édition. Louvain-la-Neuve : De Boeck Supérieur. 2020. <https://web.p.ebscohost.com/ehost/detail/detail?vid=0&sid=eb338257-8459-4044-83e1-1e1c78cf34ed%40redis&bdata=JnNpdGU9ZWZWhvc3QtbGl2ZSZzY29wZT1zaXRl#>
- Taskin, L. (2003). Les Enjeux du télétravail pour l'organisation. *Reflets et perspectives de la vie économique*, XLII, 81-94. <https://doi.org/10.3917/rpve.421.0081>
- Taskin, L. (2006). Le télétravail en manque de régulations. *Regards Économiques*. https://www.academia.edu/917944/Le_t%C3%A9l%C3%A9travail_en_manque_de_r%C3%A9gulations#:~:text=D'un%20point%20de%20vue,leur%20domicile%20et%2Fou%20atelier
- Taskin, L. & Tremblay, D. (2010). Comment gérer des télétravailleurs?. *Gestion*, 35, 88-96. <https://doi.org/10.3917/riges.351.0088>
- Tremblay, D., Chevrier, C., & di Loreto, M. (2006). *Le télétravail à domicile : Meilleure conciliation emploi-famille ou source d'invasion de la vie privée ?* OpenEdition Journals. <https://journals.openedition.org/interventionseconomiques/689>

- Valeyre, A. (2004). Forms of Work Intensification and Economic Performance in French Manufacturing , *Eastern economic journal*, 30 (4). https://www.researchgate.net/publication/5220860_Forms_of_Work_Intensification_and_Economic_Performance_in_French_Manufacturing
- Vendramin, P., & Parent-Thirion, A. (2019). Redéfinir les conditions de travail en Europe. *Revue Internationale De Politique De Développement*, 11. <https://doi.org/10.4000/poldev.3134>
- Vendramin, P. & Valenduc, G. (2016). (2016). Travailleurs âgés et travail soutenable. <http://hdl.handle.net/2078.1/184174>
- Vézina, M., Bourbonnais, R., Brisson, C. & Trudel, L. (2006). Définir les risques: Note de recherche : Sur la prévention des problèmes de santé mentale. *Actes de la recherche en sciences sociales*. <https://doi.org/10.3917/arss.163.0032>
- Voiseux N. (2021) *Pour une approche interactionniste de la responsabilité sociale de l'entreprise : de la micro-RSE à l'entrepreneuriat de morale : le cas SNCF. Gestion et management*. Université PanthéonSorbonne - Paris I. <https://theses.hal.science/tel-03264703/>
- Volz-Tollet, A. (2021). La légitimité d'un dispositif de RSE : une dialectique entre dimensions individuelles et organisationnelles. *31^{ème} Congrès de l'AGRH "vers une approche inclusive de la GRH ?"*. <https://hal.science/hal-03604325/document>

Annexe :

1. Guide d'entretiens :

1.1. Guide pour les employé.e.s :

Thème	Questions	Sous-questions
Introduction	1) Pouvez-vous, en quelques mots, vous présenter ainsi que votre fonction et votre rôle au sein d'Infrabel 2) Faites-vous encore du télétravail à l'heure actuelle ?	2.1) Si oui, quelle est la fréquence de celui-ci ?
Expérience personnelle du télétravail	3) Pouvez-vous m'expliquer comment vous avez vécu la transition vers ce télétravail lors du premier confinement ? 4) Quels sont les inconvénients et les avantages de ce travail à distance que vous avez identifiés dans la réalisation de vos tâches professionnelles ? 5) Comment avez-vous organisé votre horaire de travail pendant vos journées ?	
Engagement et motivation	6) Quels sont les moyens mis en place par Infrabel qui vous ont permis de télétravailler de manière efficace ? 7) Quels sont les outils qui vous ont permis de rester motivé dans votre travail ? 8) Comment les discussions plus informelles ont-elles été maintenues lors de ce télétravail ? 9) De quelle manière vos supérieurs vous ont accompagné lors de ce télétravail ?	

	10) De quelle manière aviez-vous la possibilité de participer à l'organisation du travail au sein de votre équipe ? 11) Quelles sont les différentes sources de stress auxquelles vous avez été confronté lors de cette période de confinement ?	9.1) Vous sentiez-vous soutenu ou au contraire laissé à vos dépens ?
Genre et situation familiale	12) Quels sont les moyens qui vous ont permis de gérer votre activité professionnelle ainsi que les tâches liées à votre vie privée ? 13) Comment avez-vous géré la présence ou bien l'absence d'autres personnes à votre domicile ? 14) Quelles sont les responsabilités familiales que vous aviez à tenir ?	14.1) Lors de cette intensification du télétravail, ces responsabilités se sont-elles intensifiées ?
Caractéristique du domicile	15) Comment avez-vous organisé votre espace de travail à votre domicile ? 16) Quelles sont les différentes sources à votre domicile qui vous ont déconcentré pendant que vous télétravailliez ?	
Culture de l'entreprise	17) Comment décririez-vous la culture d'entreprise d'Infrabel ? 18) Comment celle-ci a-t-elle joué un rôle de soutien lors de ce confinement ?	
	19) L'organisation de votre télétravail a-t-elle été plus facile lors du second confinement ?	

Conclusion	20) Nous touchons à la fin de notre échange, avant que celui-ci ne soit terminé, avez-vous une dernière chose à dire ? Quelque chose qui vous semble pertinent, mais qui n'a pas été évoqué ?	
------------	---	--

1.2. Guide d'entretien pour manager :

Thème	Questions	Sous-questions
Introduction	1) Pouvez-vous en quelques mots, vous présenter ainsi que votre fonction et votre rôle au sein d'Infrabel 2) Faites-vous du télétravail à l'heure actuelle ? 3) Le télétravail était-il déjà pratiqué avant l'arrivée du confinement obligatoire ? 4) Comment a-t-il été pratiqué pendant ?	2.1) Si oui, quelle est la fréquence de celui-ci ?
Expérience personnelle du télétravail	5) Pouvez-vous m'expliquer comment vous avez vécu la transition vers ce télétravail lors du premier confinement ? 6) En tant que manager, quels sont les inconvénients et les avantages de ce travail à distance que vous avez identifiés dans la réalisation de vos tâches professionnelles ?	
	7) Quels sont les moyens que vous avez mis en place afin de maintenir la motivation de votre équipe ? 8) Comment avez-vous maintenu un esprit collectif chez vos employés ? 9) Quels sont les moyens qui étaient en place afin de communiquer avec votre équipe ?	

Engagement et motivation	10) Par quel moyen les membres de votre équipe avaient-ils la possibilité d'exprimer leur avis sur l'organisation de ce télétravail ?	
Genre et Situation familiale	11) De quelle manière avez-vous apporté votre aide aux membres de votre équipe qui avaient des personnes à leur charge, telles que des enfants, pouvant les ralentir dans leur travail ? 12) Avez-vous remarqué une différence de genre dans les responsabilités de la vie privée que devaient gérer vos salariés ?	12.1) Quelle était la nature de ces différences ?
Caractéristique du domicile	13) Comment organisiez-vous votre espace de travail à votre domicile ? 14) De quelle manière avez-vous réussi à rester concentré malgré les distractions présentes à votre domicile ?	
Risques psychosociaux	15) Quelles étaient les procédures qui étaient en place pour aider les employés à gérer leur stress pendant cette période de confinement ? 16) Comment pouviez-vous aider un membre de votre équipe en cas de souci ? 17) De la prévention pour les risques psychosociaux a-t-elle été mise en place pendant la période de confinement ?	17.1) Comment celle-ci a été organisée ?
	18) La culture d'entreprise (les valeurs communiquées) d'Infrabel a-t-elle joué un rôle pendant cette période de confinement ?	

Culture de l'entreprise	19) La culture d'Infrabel a-t-elle été modifiée lors de ce confinement pour s'adapter au mieux à la situation ?	21.1) Si oui, de quelle manière ? (Rôle de soutien ?)
Conclusion	20) Le second confinement a-t-il été plus facile à organiser que le premier ? 21) Nous touchons à la fin de notre échange, avant que celui-ci ne soit terminé, avez-vous une dernière chose à dire ? Quelque chose qui vous semble pertinent, mais qui n'a pas été évoqué ?	

2. Retranscription

2.1. Entretiens managers :

2.1.1. Julia

Bonjour ! tout d'abord je vous remercie d'accepter cet échange. Tout d'abord, pouvez-vous vous présenter en quelques mots ainsi que votre fonction et votre rôle au sein d'Infrabel ?

J : Oui, je suis Julia, je suis head off du service communication et mon rôle est de faire en sorte que toutes les communications au nom d'Infrabel, sur tous nos canaux et toutes nos campagnes, soient représentantes de l'image d'Infrabel.

Est-ce que vous faites du télétravail à l'heure actuelle ?

J : Oui

À quelle fréquence ?

J : Deux jours semaine.

Ok. Le télétravail était-il déjà pratiqué avant l'arrivée du confinement obligatoire ?

J : Il était déjà pratiqué, mais pas de manière systématique. C'est-à-dire que dès qu'on avait une réunion au bureau, si on avait prévu un jour de télétravail, on annulait parce qu'on avait une réunion.

Pendant le confinement, du coup, comment était-il principalement pratiqué ?

J : Pendant le confinement, C'était la première fois que c'était full time le télétravail et par contre, toutes les réunions se faisaient sans caméra. Au début, on avait un problème informatique et les caméras perturbaient la stabilité du réseau donc on demandait de ne pas les mettre.

Pouvez-vous m'expliquer maintenant comment vous avez vécu la transition vers le télétravail lors du premier confinement ?

J : De manière très brutale parce que c'était du jour au lendemain, ce n'était pas quelque chose que l'on pratiquait à l'époque de manière régulière, que c'était un très gros changement. Il y avait aussi le côté privé qui jouait forcément.

En tant que manager, quels sont les inconvénients et les avantages de ce télétravail à distance que vous avez identifiés dans la réalisation de vos tâches personnelles et aussi de votre équipe ?

J : Alors c'était banal, forcément le contact visuel, puisqu'on ne pouvait pas utiliser de caméras. Tout se faisait par Skype à l'époque, puis on a commencé à utiliser Teams ou par téléphone. Il fallait aussi énormément tenir compte des situations personnelles puisqu'il y avait des personnes avec des enfants qui ne pouvaient pas non plus être très réactifs tout le temps. Donc qu'il fallait tracer à jongler avec ses horaires en tout cas.

Quels sont les moyens que vous avez mis en place afin de maintenir la motivation de votre équipe ?

J : Ça a été compliqué au début parce qu'on était en mode crise, nous on devait vraiment gérer toutes les communications qui se faisaient. Les décisions qui étaient prises par rapport au comité. Donc je dirais que les deux premiers mois, je n'ai rien pu mettre en place parce que c'était du non-stop et du mois de crise. Par après, on a pu instaurer par exemple des moments où les gens pouvaient juste discuter entre eux environs tous les deux jours. Et puis, au fur et à mesure, on a pu intégrer la vidéo aussi et préparer tout à la fois une leçon.

Comment avez-vous maintenu un esprit collectif chez vos employés ?

J : C'était compliqué évidemment. C'était, je pense, beaucoup de tchat informel aussi sur les outils qu'on avait et de discussions informelles. Donc ce n'était pas uniquement que pour parler du boulot, même si durant les deux premiers mois, c'était très compliqué d'avoir ce genre de moments. Donc je pense que pour garder un esprit collectif ça passait donc par des discussions informelles, en fait garder les petites pauses café en gros et surtout se montrer compréhensif par rapport aux situations personnelles de chacun.

Par quels moyens les membres de votre équipe avaient-ils la possibilité d'exprimer leur avis sur l'organisation du télétravail ?

J : Il n'y avait pas de structure officielle. En tout cas, c'était plus de nouveau dans des contacts officieux, comme chacun avait des situations différentes, notamment des collègues avec des enfants et d'autres pas et bien ils communiquaient leurs disponibilités pour des réunions ou autre. Il y avait vraiment beaucoup de compréhension, on disait que ce n'était pas grave si on entendait des enfants durant une réunion ou s'ils n'étaient pas joignables sur le coup ou si durant un appel ils devaient s'interrompre pour s'occuper un peu des enfants. Et on comprend qu'il y a des enfants.

Vous laissiez donc une certaine liberté, enfin une certaine confiance en votre équipe pour le projet et autre ?

J : oui oui tout à fait, c'est, je pense, la meilleure chose à adopter au vu de la crise.

De quelle manière avez-vous à apporter votre aide aux membres de votre équipe qui avaient des personnes à leur charge telles que enfants pour un tiers dans leur travail ?

J : comme j'ai dit avant par la compréhension et la confiance, bon évidemment si quelqu'un me demandait mon aide je faisais de mon mieux pour l'aider. Dans les horaires, on n'en imposait aucun en particulier, il y en a qui avaient des horaires très flexibles, car c'est impossible de travailler 8h non-stop avec des enfants à la maison.

Est-ce qu'il y a eu un membre de votre équipe qui a particulièrement eu besoin de votre aide ?

J : Oui, il y en a eu un où effectivement, ça n'allait pas. Il avait deux enfants en bas âge et dès qu'on a pu retourner un petit peu dehors, j'ai été mangé avec lui pour un peu, mettre les choses à plat.

Et quand il a sollicité votre aide, quelles mesures avez-vous mises en place pour le soulager ?

J : Oui, en fait, il avait surtout besoin d'aide pour se recadrer et pour mieux mettre en place ses priorités, et mieux l'éclairer sur les attentes qu'on avait par rapport à son travail. Le rassurer aussi sur le fait que c'est normal qu'il mette plus de temps à faire son travail comme vie privée et vie professionnelle sont totalement mélangées.

Du coup, à cette période, peut-on dire que votre travail s'est intensifié ?

J : oui tout à fait, car la crise demandait de nombreuses adaptations et repenser certains aspects du travail et aussi il fallait maîtriser tous ces nouveaux aspects.

D'accord, maintenant pouvez-vous me dire si dans votre équipe, il y a une assez bonne parité entre hommes et femmes ?

J : une légère majorité de femmes.

Est-ce que vous avez remarqué une différence de genre dans le fond, dans les responsabilités de la vie privée auxquelles vos salariés devaient gérer ?

J : oui tout à fait, à l'époque il y avait ce qu'on appelle des congés Corona que les employés pouvaient prendre pour souffler un peu, et c'étaient surtout les femmes qui les prenaient, aussi c'étaient-elles qui se rendaient plus disponibles pour leur vie privée.

Les hommes étaient moins sollicités par leur vie privée alors ?

J : oui, enfin c'est ce que j'ai pu observer moi

Pouvez-vous me dire maintenant comment vous avez organisé votre espace de travail à votre domicile lors de ce télétravail en confinement ?

J : et bien je n'ai pas vraiment de bureau donc je me suis installée dans ma salle à manger.

Deviez-vous vous assurer en tant que chef d'équipe si celle-ci avait tout le matériel nécessaire pour travailler correctement ?

J : C'était plus le secrétariat de la direction qui a été sollicité pour pouvoir commander des claviers et des souris. Parce que ça, c'est quelque chose auquel on avait droit et puis tout le monde avait son laptop. Et de manière officieuse, il y avait une règle où on pouvait quand même emprunter des écrans et des chaises de bureau au bureau et les ramener par après.

Pouvez-vous me dire maintenant comment vous avez réussi à rester concentrée malgré les distractions présentes à votre domicile ?

J : et bien ça s'est fait de manière naturelle, quand j'avais besoin de mon concentré j'arrivais à rester focus, comme mes enfants ont neuf et douze ans, ils arrivaient à s'occuper l'un l'autre et ils savaient qu'il ne fallait pas trop me déranger quand je travaillais.

Pouvez-vous m'expliquer si Infrabel a mis en place des procédures pour aider les employés à gérer leur stress pendant cette période de télétravail en confinement ?

J : et bien, il y avait une cellule à laquelle pouvait s'adresser le personnel et je sais qu'il y avait eu des enquêtes à ce propos. Il y avait eu de la sensibilisation à propos de tout ce qui est période stressante de crise. C'était donc des sensibilisations apportées, surtout sur les mesures sanitaires à respecter. On avait beaucoup de gens en télétravail, mais en même temps, beaucoup de gens sur le terrain qui étaient obligés d'aller soit travailler dans les cabines, soit sur les voies qui étaient vraiment respectées, mettre le masque, et cetera la sensibilisation, c'était plus par rapport à ça. Mais donc je reviens sur ces deux mois de crise. Après, je sais qu'on a mis en place, pour les télétravailleurs aussi, des actions, par exemple du yoga chez les secrétaires. C'était plus des petites activités pour que les gens puissent se détendre. On a eu beaucoup de critiques du terrain par rapport à ça, estimant que les gens au télétravail étaient bien tranquilles et qu'en plus ils pouvaient faire du yoga. Mais on a quand même ciblé vers les télétravailleurs aussi des communications plus sobres. Réussir avec, déstresser comme on pouvait.

Est-ce que du coup, vous pensez que toutes ces télécommunications ou ces activités sont très intéressantes ? Cela a permis du coup rester d'une certaine manière motivée dans le travail, mais aussi engagé envers l'entreprise.

J : Je pense que oui, mais après je pense que c'est aussi fort lié au management de chacun. On a aussi fait une grosse action vers tout le personnel pour les remercier. Là aussi, c'était une nouvelle fois déjà un petit cadeau. On avait fait des visuels aussi sur notre bâtiment pour dire merci à tous nos collègues.

Il y avait donc une certaine politique de reconnaissance pour le personnel ?

J : On essayait en tous cas, on avait une politique qui était “ merci collègue ” et on avait même imprimé au bureau, à notre siège social, les prénoms des 10 000 employés d'Infrabel. À commencer par un grand merci.

D'accord, maintenant pouvez-vous me décrire selon vous la culture d'entreprise d'Infrabel ?

J : Je la décrirais comme en constante évolution et peux être de manière positive, parce que je pense qu'on vient de loin. Je pense qu'il y a encore du travail, il y a encore des inégalités entre le personnel de terrain, je pense, et le côté plus administratif, donc dans les bureaux moi, je ne peux plus juger sur le côté administratif. Je pense que là, le management a été ces dernières années énormément formées sur le leadership qui est attendu d'eux sur comment on attend qu'un manager se comporte, comment susciter la confiance, etc.

Du coup, en quoi cette culture a-t-elle joué un rôle de soutien pendant cette période de confinement ?

J : à travers la confiance qu'on donnait au personnel, on savait de quoi ils étaient capables, et aussi on essayait de donner une certaine reconnaissance de leur travail. En gros s'assurer qu'ils n'avancent pas à l'aveugle et leur assurer que ce qu'ils font c'est bien.

La culture d'Infrabel a-t-elle été modifiée lors de ce confinement pour mieux s'adapter à la situation ?

J : Je pense que oui, ça a quand même forcé beaucoup de gens à entrer dans ce truc de confiance et à être moins dans le contrôle. Même si dans un premier temps, cela a pris peut-être un peu de temps. Mais au bout d'un moment la politique de confiance en nos collaborateurs était la meilleure posture à adopter en cette période.

Très bien, pouvez-vous me dire maintenant si le télétravail pendant le second confinement a été plus facile à mettre en place ?

J : Oui clairement, il y a eu comme un apprentissage entre les deux tant du côté des managers qui savaient comment gérer les équipes et les choses à mettre en place et aussi du côté des collaborateurs qui eux étaient déjà plus habitués à ce style de travail.

On touche à la fin de notre échange avant que celui-ci soit terminé. Est-ce que vous avez une dernière chose à dire dans quelque chose qui pourrait être pertinent, mais qui n'a pas été évoquée ?

J : euh non je ne vois pas ce que je pourrais ajouter d'autres.

2.1.2. Kate

Bonjour ! merci d'accepter de participer à mon étude

K : oh ba il n'y a aucun problème

Du coup, première question, c'est est ce que puis en quelques mots pouvez- vous vous présenter ainsi que votre fonction et votre rôle au sein d'Infrabel ?

Alors moi, je suis manager de la division Works Contracting chez Infrabel, c'est-à-dire l'équipe qui est responsable de la passation des marchés publics de travaux et également de la juste application des règles d'obligation interne et des instructions internes d'Infrabel. J'ai du coup une double fonction de contrôle externe par rapport à la loi sur les marchés publics et internes, par rapport au respect des délégations de pouvoir et des procédures AdHoc.

Est-ce que vous faites du télétravail encore à l'heure actuelle ?

K : Tout à fait.

À quelle fréquence ?

K : Trois jours semaine.

Du coup maintenant est ce que vous pouvez m'expliquer comment vous avez vécu la transition vers ce télétravail lors du premier confinement ?

K : Alors les problématiques du premier confinement, c'était que tout était fermé, y compris les crèches. Or, moi, j'avais un petit garçon maintenant on en a 2, mais à l'époque, on en avait un qui était tout jeune et donc c'était extrêmement problématique de devoir travailler en même temps que d'avoir un petit garçon d'un an dont il fallait s'occuper. La contrainte principale était, comme beaucoup de parents, qu'on se retrouvait avec les enfants, dans une maison où on était censé continuer à travailler malgré tout. Avec mon épouse, pour essayer de s'organiser, on faisait des shifts de 2 heures avec mon épouse, à partir de 7h du matin jusque 8h du soir.

Vous faisiez déjà du télétravail avant, du coup cette période de confinement ?

K : oh oui ce n'était pas une nouveauté, mais je ne travaillais pas beaucoup en télétravail avant. Mais c'était déjà existant. Il y avait la possibilité au sein de notre département de prendre une journée par semaine en télétravail.

En tant que manager, quels sont les inconvénients et les avantages de ce télétravail à distance que vous avez identifiés dans la réalisation de vos tâches personnelles et aussi de votre équipe ?

K : Le principal inconvénient c'est qu'il n'y avait aucune distinction par rapport à cette vie de famille, dans le sens où les familles étaient là donc logistiquement, c'était très, très lourd d'arriver à dégager du temps de travail tout en devant s'occuper d'un jeune enfant en

l'occurrence. Donc gros inconvénient, c'est la présence obligée de notre enfant que l'on adore, mais que pour travailler, ce n'est pas idéal. Au niveau des avantages, et bien forcément une communication plus rapide, plus de flexibilité par rapport à certaines actions, justement au fait qu'il fallait parfois mixer un peu avec un jeune enfant dans les pattes, il y avait quand même un court moyen de faire certaines choses en parallèle. Mais disons que l'avantage principal c'est que nous, on était prêt à faire cette transition complètement digitale mais cela a quand même demandé du temps supplémentaire au début pour bien tout organiser, même si on avait déjà les ressources, c'était nécessaire de réorganiser l'organisation du travail ou des réunions.

D'accord, pouvez-vous me parler des moyens que vous avez mis en place pour maintenir la motivation de votre équipe ?

K : et bien ça passait par des moyens technologiques, que ce soit des écrans supplémentaires, en gros s'assurer que tout le monde avait le matériel nécessaire pour pouvoir travailler c'est déjà un plus. Il ne faut pas laisser tout le monde à ses dépens je veux dire. Aussi la communication, pas que moi, mais du côté du CEO. Ça date un peu maintenant, mais on sentait qu'on avait une communication régulière sur la situation, dans quelle direction on allait ou qui avait besoin de soutien en particulier. À l'époque, quand on avait pu rentrer au bureau, c'était un moment. Il y avait toutes des petites actions de com sympathiques qui étaient mises en place pour que ce soit un peu fun d'être de retour dans les bureaux à ce moment-là. En gros, la communication à mon niveau et plus en haut c'était pour montrer qu'on était tous dans le même bateau et qu'il faut se soutenir.

Très bien, comment les discussions plus informelles se sont-elles maintenues dans votre équipe ?

K : Je pense que beaucoup de gens, beaucoup de managers, y compris moi, ont fait c'est garder des slots en début de réunion, par exemple, pour juste échanger avec les gens en termes informels. Donc la nouveauté comparer à avant, c'est qu'on ne commence pas immédiatement une réunion, on demande si tout le monde va bien, qui fait quoi. Voilà des petits moments où on va juste échanger et puis on peut se remettre dans le bain.

Pouvez-vous m'expliquer comment vous avez maintenu un esprit collectif chez vos employés ?

K : Avec des communications intimes suffisantes. De nouveau, on n'a pas beaucoup d'autres outils que ça pour communiquer. Donc en essayant de se voir aussi par vidéo, on a eu des gens qui sont partis en pension à cette époque-là, donc on a fait deux ou trois petits moments comme

ça, de nouveau sur Teams. On faisait des petites célébrations des gens qui nous quittaient. Voilà donc des moments de nouveau informels entre les gens.

Ok, maintenant par quel moyen les membres de votre équipe avaient-ils la possibilité d'exprimer leurs avis sur l'organisation de ce télétravail ?

K : Il y avait très peu de marge de manœuvre à l'époque. Honnêtement, je pense que tout le monde a toujours pu donner son avis, bien sûr. Mais à partir du moment tout le monde était obligé, de façon presque juridique, de faire du télétravail là où c'était possible de le faire. Nous, on est un service central, donc pas un service opérationnel. Donc la question ne se posait pas. J'ai des gens dans mon équipe qui sont près d'un centre opérationnel qui aimaient bien avoir une présence quand même humaine et croiser des gens. Ils ont été quelquefois dans ces bureaux-là pour travailler, mais de façon suffisamment solitaire pour conserver les aspects sécuritaires demandés. Mais on n'avait pas beaucoup de marge de manœuvre. Donc la plupart des gens étaient honnêtement contents. L'action de mon service est fort portée sur la concentration des gens, sur leur analyse d'objectif. Et donc les gens ont très bien travaillé à la maison, étaient très contents. Les seules gens qui ont eu des soucis, c'était les jeunes parents comme moi à l'époque, qui devait combiner les enfants et le boulot. C'était vraiment la grosse, grosse difficulté, mais pour les gens sans enfants ou grands enfants dont il fallait plus occuper ou quitter la maison pour travailler. Ils ont très bien travaillé, ils sont très contents. Donc pas d'énorme changement au niveau de la décision d'organisation, comme d'habitude on s'arrange entre nous.

Avec votre expérience d'un enfant à charge durant cette période, est ce que vous avez pu apporter votre aide à d'autres collaborateurs qui étaient justement dans la même situation que vous ?

K : Il y avait un autre collaborateur qui était dans la même situation que moi, avec un enfant un tout petit peu plus âgé. Il avait une organisation similaire à la mienne, où il trouvait son chemin. Il n'avait pas été au bout du rouleau à cause de ça. Ça n'a pas été plus problématique que ça de son côté, au sein de mon équipe, je n'ai pas dû faire quoi que ce soit où mitiger des choses. Les gens savaient dans quelle situation moi, j'étais un peu connecter tout le temps. C'était déjà très évident que moi, en tant que manager gestionnaire d'équipe, que moi-même, j'étais off pendant toute une partie de la journée.

Du coup, on peut dire que ça c'est fait un petit un peu naturellement, mais durant cette période, si je comprends bien vous adoptiez une certaine politique de confiance envers votre équipe ?

K : Mais toujours maintenant. Mais oui, bien sûr. Ce n'est pas du tout le but de dire que tu te connectes le matin et tu m'envoies un petit message, non, non, on n'a jamais fait ça. Je n'ai jamais regardé qui se connecte. On a certes un système de pointage chez Infrabel, donc si je veux vraiment je peux voir qui a pointé, mais je n'ai dû faire ça qu'une seule fois dans ma carrière, car la personne ne se présentait pas du tout. Mais sinon je ne vois pas l'intérêt de faire.

D'accord je vois, ensuite avez-vous remarqué une différence de genre dans les responsabilités de la vie privée que devaient gérer vos salariés ?

K : Non, pas vraiment de changement à ce niveau-là pour moi, ceux qui étaient sans jeunes enfants étaient en situation de vie se rapprochant d'un classique, je ne vois pas de raison que ça impacte leurs vies plus qu'avant.

Pouvez-vous me décrire maintenant comment vous avez organisé votre espace de travail à votre domicile ?

K : On n'avait qu'un seul espace qu'on pouvait utiliser comme bureau avec une pièce dédiée au bureau, et l'autre personne qui s'occupait du petit était dans le séjour.

De quelle manière avez-vous réussi à rester concentrée malgré les distractions présentes à votre domicile ?

K : Et bien le peu de moments qu'on avait pour se concentrer on les prenait pour rester focus un maximum sur ce qu'on devait faire.

Maintenant, on va passer à une section qui parle un peu plus des risques psychosociaux. Du coup, quelles étaient les procédures qui étaient en place pour aider les employés à gérer le stress pendant cette période de confinement ?

K : À nouveau, je pense, aux méthodes classiques, donc les communications classiques qui existent toujours, qui sont la possibilité de parler, que ce soit à manager, que ce soit aux personnes de confiance. Une communication ouverte et saine dans la prolongation de ce qu'on applique toujours chez Infrabel. Aussi on était dans la bienveillance et pas de contrôle donc je pense qu'on diminuait les risques d'apparition de cela. Mais je ne me rappelle pas un mécanisme très spécifique existant qu'on aurait rajouté pour la gestion du stress. Il y a eu beaucoup de petites initiatives de niveau de communication, oui.

Et du coup, est-ce qu'il y a vraiment eu de la prévention précisément sur les risques psychosociaux ? Ou alors c'est de manière très globale sur des communications, etc. ?

K : Je ne pense pas qu'il y ait eu de prévention précise sur les risques psychosociaux. Je pense qu'il a eu des communications pour dire aux employés que garder le contact c'est important. Oui, c'est une situation particulière et il y a de la tension donc cela a nécessité plus de communication importante comme savoir percevoir les signaux des gens qui sont en difficulté.

Très bien, la prochaine section porte sur la culture d'entreprise, donc justement pouvez-vous me la décrire selon votre perception ?

K : Plusieurs personnes pourraient donner des indications un peu différentes, mais je pense que ce qui rassemble tout le monde chez Infrabel, c'est que la majorité des gens sont ici avec vraiment un objectif social de faire rouler les trains, que les clients soient emmenés d'un point A à un point B et que tout cela se fasse en sécurité et en respectant le bien-être des gens. Ça, je pense que cette vision là d'un objectif social positif, c'est quelque chose que tout le monde a très fort. Toute personne qui est chez Infrabel est là pour aider les gens à se déplacer. Et ça, c'est quelque chose qui représente un fort engagement des gens pour la vision d'Infrabel. Donc les gens sont très souvent très attachés à Infrabel de façon positive. Et voilà. Eux vivent avec, vivent avec la boîte.

Du coup, est-ce que la culture d'entreprise, donc les valeurs que vous venez me dire, ça a joué un rôle important, du coup, pendant ces périodes de confinement ?

K : Oui, je pense bien parce que si on doit faire plein d'efforts pour se maintenir avec la famille, le boulot, ne pas pouvoir sortir, boire, voir le reste de la famille si on ne sait pas se raccrocher à une certaine envie de s'impliquer pour quelque chose, alors pourquoi est-ce qu'on le fait ? Donc oui, certainement, je me rappelle que j'avais reçu le petit fichier officiel qui disait que mon travail était, c'était quoi déjà ? essentiel je pense que c'est comme ça qu'on disait. Et donc si jamais par exemple, j'aurais pu avec ça faire ouvrir ma crèche, dire vous êtes obligés de prendre mon enfant parce que j'ai ici un emploi essentiel. Je me rappelle que voilà, de recevoir ce papier, je me disais quand même on n'est pas n'importe quelle boîte. Donc. Et du coup, oui, ça a certainement joué pour beaucoup.

Est-ce que du coup vous trouvez que cette culture d'Infrabel, elle a été modifiée ? Enfin, elle s'est adaptée à la situation de télétravail en confinement.

K : Non, je ne pense pas. Moi personnellement, je ne pense pas. Je pense que ce qui est un peu difficile, c'est un peu le schisme entre les gens qui ont un rôle purement opérationnel et donc de terrain et qui qu'on ne peut pas mettre dans une case de télétravail par rapport aux services plus centraux dont moi je fais partie, pour laquelle le télétravail est une partie importante de la

vie professionnelle, et donc là je vois un challenge de l'entreprise pour continuer à marier correctement cet opérationnel à ces gens qui peuvent fonctionner plus en télétravail. Donc c'est un challenge long terme.

Et du coup, est-ce que le second confinement, est ce qu'il a été plus facile à organiser que le premier ?

K : du coup durant le second confinement les crèches étaient ouvertes donc oui c'était un peu plus simple. Mais mis à part ça, oui je pense que tout le monde était plus habitué à la situation.

Ok, du coup on touche à la fin de notre échange avant que celle-ci soit terminée. Est-ce que vous avez une dernière chose à dire ? Quelque chose qui vous semble pertinent, mais qui n'a pas été évoqué ?

K : Hum. Disons que à refaire en premier confinement, on serait de nouveau confronté à cette situation. Je serais moi personnellement beaucoup plus claire sur le fait que j'ai des enfants à la maison. Je ne sais donc pas travailler comme d'habitude. Je n'ai pas un temps plein, j'ai un mi-temps forcé et donc je fais des choix dans ce qui est fait, dans ce qui n'est pas fait, et c'est ça les choix. En premier confinement, c'était la solution pour moi. En premier confinement. J'ai trop voulu encore tout faire alors que j'aurais dû simplement dire ce n'est pas possible de tout faire. Je suis dans une situation qui est difficilement tenable donc je suis claire sur mes limites et mes frontières. Et si jamais ça devait se reproduire, moi, en tant que manager, c'est sûr que ça, c'est quelque chose auquel je ferais attention par rapport aux jeunes parents qui seraient dans cette situation-là de porter ce message-là. C'est à dire je comprends que je ne sais pas faire tout ce que tu as d'habitude, qu'est-ce que tu sais faire ? Et on avance avec ça

2.2. [Entretiens employés :](#)

2.2.1. [Sylvie :](#)

Bonjour, tout d'abord je vous remercie d'accepter cette interview.

S : Pas de problème !

Dans un premier temps, pouvez-vous vous présenter ainsi que votre fonction et votre rôle au sein d'Infrabel ?

S : bien sûr, je m'appelle Sylvie, je travaille au service Sustainability, mes tâches sont assez diverses j'ai plusieurs casquettes on va dire. Mais ma fonction officielle, c'est conseillère en CSR, donc c'est la responsabilité sociétale de l'entreprise. Et donc je m'occupe de différents

projets qui veulent faire changer la culture d'Infrabel en matière de développement durable et principalement pour ce qui me concerne en matière de mobilité, donc pour les déplacements du personnel, déplacements domicile travail, déplacements professionnels et aussi pour ce qui concerne la culture de la solidarité, de l'entraide. Donc, je coordonne aussi la politique de solidarité de l'entreprise et par ailleurs, en collaboration avec ma collègue directe, on fait tout ce qui est stratégie et reporting CSC.

Faites-vous encore du télétravail à l'heure actuelle ?

S : Oui tout à fait

À quelle fréquence ?

S : En général, 1 à 2 jours par semaine.

Pouvez-vous m'expliquer comment vous avez vécu la transition vers le télétravail lors du premier confinement ?

S : Pas bien parce que le télétravail n'était pas un mode que j'appréciais avant, on avait déjà la possibilité de faire un jour de télétravail par semaine et je ne faisais pas usage de ce droit. Ce n'est pas un mode de travail qui me convenait, encore actuellement. Donc voilà forcément que ce soit du jour au lendemain imposé en mode ou le complet, ça ne m'a pas bien réussi. J'ai trouvé que c'était très rude, j'avais du mal à m'y mettre parfois.

Selon vous, quels sont les inconvénients et les avantages de ce travail à distance que vous avez pu identifier dans la réalisation de vos tâches professionnelles ?

S : Je vais commencer par les avantages, car j'en vois moins, il y a une certaine flexibilité évidemment dans l'organisation de son temps de travail, donc, aussi bien à l'échelle d'une journée ou à l'échelle d'une semaine, on peut, on peut vraiment décider de comment on planifie sa semaine. On peut y intégrer des activités parfois extra professionnelles de manière plus simple qu'avant. Quand on a des enfants, ça facilite aussi. Et puis je pense que pour certains cas, ça permet aussi une plus grande concentration et de travailler de manière plus efficace, mais ce n'est pas toujours le cas, en tous cas pour moi. Pour ce qui est du gain en temps de déplacement, ils sont nuls ou quasi pour moi puisque moi je travaille à limite à côté de mon travail. Donc je n'ai pas pu comme d'autres gagner 1 h ou deux de temps de trajet grâce au télétravail. Donc pour moi, il n'y a pas de tant d'avantages que ça. Je vois plus d'inconvénients et certainement à l'époque où j'étais encore relativement nouvelle chez Infrabel. Ce n'était pas forcément évident. Se constituer un réseau de collègues quand on est comme ça, un peu

cloisonné, un peu séparé et aussi tout ce qui est partage d'expérience, partage d'informations de manière informelle. Voilà, c'est quelque chose qui échappe énormément quand on est en télétravail. Le sentiment d'appartenance à une l'équipe aussi. Pour ce qui me concerne, j'ai changé de service pendant le confinement, donc le fait de faire partie de cette équipe, de se sentir membre à part entière, de connaître les nouveaux collègues et tout, c'est beaucoup plus difficile tant ça prend plus de temps. Ça demande une vraie autodiscipline, un tel travail à distance et ça ne convient pas forcément à tout le monde. Moi, ça ne me convient pas beaucoup, je trouve que je travaille mieux au bureau en fait.

Lorsque vous avez changé d'équipe, personne ne vous a été assigné afin de vous aider dans votre intégration ?

S : Malheureusement non

C'est une pratique qui se faisait avant la période du Covid ?

S : Je pense que oui, enfin c'est difficile de répondre pour tous les cas de figure, je n'ai pas un point de vue sur l'ensemble des services. Donc il est bien possible que dans d'autres services, ce soit prévu, même dans le cas du télétravail. Donc là, je prends vraiment de mon expérience personnelle, mais je ne pense pas que ce soit vraiment très répandu d'avoir un parent digital. On va dire un parent à distance. Je ne sais pas trop comment ça se passe dans les autres directions. Donc malheureusement, je ne peux pas vraiment dire, à l'échelle d'Infrabel, comment c'est organisé.

D'accord, maintenant pouvez-vous me dire comment vous avez organisé votre horaire de travail pendant vos journées ?

S : J'ai surtout organisé en fonction de contraintes personnelles, puisque j'avais des enfants en bas âge à la maison, qui n'allaient pas à l'école ou à la crèche, et donc on se répartissait le travail avec mon mari en fonction des réunions. Donc on s'arrangeait pour chacun prendre une demi-journée, plus ou moins pour surveiller les enfants tout en essayant de travailler lors de mes journées pour vraiment pouvoir travailler plus, plus complètement. Donc ça a été ça quand même au tout début, le critère principal. J'ai quand même essayé de bloquer des périodes dans mon agenda, par exemple au matin pour prendre connaissance de mes mails. Je m'obligeais également à faire une pause à midi.

Cela vous arrivait-il alors de dépasser des horaires de bureau traditionnellement ?

S : non ou vraiment très rarement. J'avais la chance d'avoir quand même un employeur et un manager compréhensifs au plus fort de la crise et qui comprenaient que ma productivité était réduite. Et donc moi, avec des enfants à la maison, j'étais trop fatiguée le soir pour pouvoir être encore sur l'ordinateur. Donc ça m'a aussi obligée, avec des enfants, à garder un peu la dynamique et des horaires classiques.

Pouvez-vous maintenant m'expliquer quels sont les moyens mis en place par Infrabel qui vous ont permis de télétravailler de manière efficace ?

S : déjà, nous on avait des facilités en termes informatiques. On avait déjà en tout cas dans mon département à l'époque, tout un ordinateur portable de qualité, des systèmes de connexion à distance qui marchaient, qui marchaient bien et qui ont été perfectionnés au fil du temps. Un service de support aussi en cas de problème, c'est assez efficace. Donc je pense qu'au niveau hardware. Aussi, on a fait l'acquisition à la maison nous-mêmes d'un écran, d'une chaise ergonomique, d'un élévateur, des grands portables clavier. Des choses comme ça, on a acheté par nous-mêmes. Qu'est-ce que je peux encore citer en termes de moyens ? Les canaux de communication utilisés par exemple Teams évidemment qui est devenu un peu une norme d'utilisation durant cette période.

Justement, concernant les outils que vous utilisiez, pouvez-vous me décrire quels sont les outils qui vous ont permis de rester motivée au travail ? Par exemple, des outils informatiques comme vous venez un peu d'en parler ou des politiques de communication.

S : C'est vrai qu'au niveau de la communication, il y a eu pas mal d'efforts qui ont été faits pour que les collègues gardent un peu le lien avec l'entreprise, mais aussi pour renforcer le lien entre le personnel sur le terrain et le personnel qui est coïncé chez lui. On nous avait invité à écrire des messages de remerciement au personnel de terrain qui leur ont été transmis. Des choses comme ça il y a en a eu d'autres, il y a eu des remerciements aussi qui ont été affichés sur les fenêtres du siège principal. Ici à Bruxelles, il y avait pas mal de boîtes, de vidéos, de messages d'encouragement de la part de la direction. Chaque directeur a pris la parole à son tour, sur l'intranet par exemple. Qu'est-ce qui a eu encore bien ? Il y a eu un magazine interne spécial Covid, avec aussi pas mal de tuyaux pour apprendre à bien gérer son temps, à se détendre. Après je crois que chaque manager a dû inventer un peu ses recettes pour garder le lien avec ses collaborateurs. Et donc c'est là, chez nous, que ça a un peu pêché dans les équipes où j'étais dans la première équipe de la qualité. Oui, on avait un lien assez régulier. L'été, on était trois, donc c'était plus facile après, dans l'équipe suivante, la plus distendue.

Très bien, maintenant pouvez-vous me dire comment les discussions plus informelles ont-elles été maintenues lors du télétravail ?

S : Je dirais que dans un premier temps, lors du premier confinement, on n'était pas trop branché aux discussions informelles. Bien qu'on prenait quand même des nouvelles, sur la santé des collègues, de nos sorties respectives, tout ça. Mais on n'était pas trop à papoter parce que le climat ne s'y prêtait pas. Dans un deuxième temps, on était quand même plus habitués au télétravail, puis que les chiffres du comité étaient meilleurs. Lors des réunions, en fonction des personnes avec lesquelles ils l'étaient, on pouvait se permettre de prendre un peu de temps pour papoter. Je sais que dans d'autres services c'était organisé, des sortes de petites réunions informelles.

Ce manque de discussion informelle, cela ne vous a-t-il pas impacté sur votre motivation à travailler ?

S : C'était assez rude oui quand j'y pense maintenant. Mais ce que je trouve surtout c'est que les conséquences de tout de cette période du manque de lien. J'ai l'impression que ça vient un peu en retard. Donc je pense que sur le moment même, ça ne m'a pas trop trop manqué. Mais j'ai l'impression que j'en souffre encore maintenant, d'une certaine manière j'ai l'impression qu'on subit encore les conséquences de cette période. Les relations avec les collègues sont différentes.

Très bien, de quelle manière vos supérieurs vous ont-ils accompagnés durant cette période ?

S : Honnêtement, je n'ai pas l'impression d'avoir été spécialement accompagnée. J'ai l'impression d'avoir quand même été un peu laissée à moi-même.

Cela vous-a-t-il impacté au niveau de votre engagement et votre motivation au travail ?

S : Oui, d'autant plus, comme je le disais au début, déjà, moi, à la base de travail, ça ne me convient pas. Donc c'est vrai que moi, ça a beaucoup joué sur ma motivation et sur mon efficacité parce que j'avais beaucoup de mal à rester concentrée, motivée. Et hé oui, moi, franchement, j'ai l'impression d'arriver un peu à quelque chose qui se matérialise maintenant. Je le ressens maintenant encore également un peu de désengagement. C'est maintenant que l'on ressent que maintenant que c'est fini et qu'en fait on devrait pouvoir reprendre une activité normale, mais moi je ne trouve pas les ressources pour reprendre comme avant.

Peut-être que les managers adoptent une stratégie de totale confiance, mais qu'à vous, cela ne vous convient pas ?

S : Oui, en fait, je me doute que cela ne doit pas être simple pour les managers de s'adapter à tous les styles de management en fonction de la situation. Moi, j'ai besoin d'avoir quelqu'un avec qui je peux régulièrement échanger sur ce que je fais.

Ressentiez-vous à cette époque, un manque de reconnaissance ou de considérations envers votre travail ?

S : Un peu, c'est peut-être parce que pendant le confinement, ce n'était pas une fonction essentielle liée aux actions ou aux activités opérationnelles de l'entreprise. Donc ça ne me dérangeait pas plus que ça, même si forcément, on se demande si on fait les choses correctement. Mais ça me paraissait logique vu le contexte. Donc c'est plus difficile à accepter. Maintenant que les choses sont censées être redevenues normales. Là, on retombe plus dans des questionnements liés au sens au travail en général. Mais disons que je pouvais l'accepter pendant cette période difficile puisque je comprenais qu'on mettait plus l'accent sur maintenir les missions de base d'une entreprise.

Ok maintenant pouvez-vous me dire de quelle manière aviez-vous la possibilité de participer à l'organisation du travail au sein de votre équipe ? Est-ce que vous avez la possibilité de donner votre avis sur certaines choses qui sont en place, sur les technologies utilisées.

S : On a eu, je crois, à deux reprises l'occasion de participer à une enquête sur le télétravail, donc d'expliquer qu'elles en étaient justement les inconvénients, les avantages et la fréquence du télétravail, donc ça, c'était pas mal. Ça, c'était vraiment au niveau de tout Infrabel. Au niveau de l'équipe en tant que telle, c'est un peu difficile de répondre parce que je suis une fonction où je travaille de manière autonome avec mes projets et donc ce n'est pas non plus qu'on a vraiment besoin de se répartir le travail entre plusieurs collègues ayant la même fonction.

Et suite à l'enquête que vous avez dû répondre, est-ce que vous avez remarqué des changements ?

Mais justement, je trouve que la première enquête a été réalisée trop vite parce qu'on nous la posait un peu en plein en pleine crise. Et puis l'entreprise s'est basée là-dessus pour établir une politique du travail par la suite. Et c'est seulement maintenant qu'on a eu une deuxième enquête avec justement plus de recul et donc plus d'attentes par rapport à la façon dont ça va évoluer en fonction de ces résultats ainsi que des premiers résultats. Ce que je peux quand même dire, c'est

qu'il avait été question de la politique de travail qui est deux jours de travail par semaine autorisée pour le retour après le confinement. Il y a eu pas mal de remous en interne, les gens ont pas mal posté de messages sur l'intranet, donc on n'a pas cessé de faire des commentaires sur les news. Et je pense qu'il y a aussi d'autres gens qui ont utilisé d'autres canaux. Mais clairement, ça grognait quand il était question de deux jours par semaine. Et finalement, l'entreprise a décidé d'élargir à trois jours par semaine pour la plupart des profils. Donc de manière, ils ont quand même été entendus.

Pouvez-vous me dire maintenant qu'elles sont les différentes sources de stress auxquelles vous avez été confrontés lors de ce premier confinement en télétravail ?

S : Le premier stress était celui d'être contaminé. Donc le stress sanitaire, je dirais. En fait, c'était surtout ça le principal. Et le deuxième, c'était d'arriver à gérer les enfants. On devait réfléchir à comment les occuper ou comment les rassurer face à la situation. En troisième temps, pour moi c'était la façon dont je pouvais répondre aux attentes de l'entreprise et combiner mon travail avec le reste. C'était angoissant de pas forcément arriver à être très productive. J'ai même proposé à un moment donné de prendre un congé parental spécifique qu'on pouvait prendre à ce moment-là. Et puis, plusieurs personnes m'ont dit oui, mais tu n'es pas seule dans ce cas-là, à devoir gérer des enfants.

Avez-vous eu l'impression que toutes les charges liées à la vie privée et au travail se sont intensifiées ?

S : c'est surtout que tout était au même endroit, tout était à la maison. C'est un peu ça qui que je trouve assez difficile, c'est que c'était très concentré comme ça, aussi bien géographiquement parlant. Le travail, le boulot, le périmètre d'activité qu'on avait, tout ça a été très concentré. Mais en même temps, c'était très intense. C'était beaucoup de pression dans les différents domaines. Donc pour moi, c'était vraiment ça. Finalement, je pense que c'est ça qui générerait du stress. C'était seulement cette idée de concentration et d'accumulation, du coup oui.

Pouvez-vous maintenant me parler des moyens qui vous ont permis de gérer votre activité professionnelle ainsi que les tâches liées à votre vie privée ?

S : Oui, évidemment comme les écoles étaient fermées, j'avais parfois des périodes d'absence comme je devais m'occuper de mes enfants, notre employeur est heureusement très tolérant. J'avais même bloqué dans mon agenda en disant que je n'étais pas disponible. Mais je pouvais quand même décrocher s'il y avait une urgence. Mais je ne sais pas c'était difficile pour moi d'être très concentrée pendant 2 heures de suite. Donc il y avait comme je l'ai dit une tolérance

de compréhension de la part de l'employeur, ça certainement. Du côté de la vie privée, pour faciliter la gestion des enfants, avec d'autres parents, on avait créé un groupe WhatsApp pour que l'on puisse faire un peu l'école à la maison. On appelait ça la Corona school mais on faisait ça en très petit comité évidemment pour limiter le risque de propagation du virus. Donc c'était toujours les mêmes enfants. C'était toujours un groupe bien précis de quatre enfants et de parents.

Comment arriviez-vous à gérer la présence ou l'absence d'autres personnes à votre domicile ?

S : On avait instauré des règles, chez nous, il y a une pièce qui fait vraiment bureau donc le parent qui y était ne devait pas être dérangé. Et l'autre parent qui est dans le living, qui est un peu en stand-by, c'est lui qui peut être interrompu. Ça ne marchait pas trop mal. On a aussi réinstauré, en tous cas on a veillé à continuer les siestes. On faisait aussi jouer les enfants dans plusieurs pièces pour ne pas rester tout le temps au même endroit.

Pouvez-vous maintenant me décrire qu'elles étaient les responsabilités familiales que vous aviez à tenir ?

S : Celle de parents de deux enfants à l'époque, un an et quatre ans.

D'accord, maintenant d'après votre expérience personnelle ou ce que vous avez pu entendre de collègues, est-ce que vous trouvez que les responsabilités sont différentes entre hommes et femmes ?

S : Une délicate question ! Bon moi, dans ma situation personnelle, je pense qu'on a vraiment bien partagé les choses. Mais, je crois que ça a accentué en fait des situations préexistantes. Si c'était déjà assez inégalitaire, je pense que ça a dû les renforcer.

Comment organisiez-vous votre espace de travail à votre domicile ?

S : Oui, j'ai un petit peu parlé, mais on avait qu'un bureau. Donc pour deux adultes, c'était trop peu. Donc on alternait en fait la présence dans ce bureau qui était un peu plus préservé du bruit et donc en fonction de celui qui devait en même temps gérer les enfants. On changeait de place et donc, en gros, on avait trois endroits où travailler le bureau, la chambre parentale et le séjour et donc en fonction des circonstances, on tournait entre ces trois lieux de travail. Là, on a acheté un écran, une chaise de bureau et un système pour surélever l'ordinateur portable.

Pouvez-vous m'expliquer les sources qui ont pu vous déconcentrer pendant que vous télétravaillez à votre domicile ?

S : Les enfants un peu quand même, mais c'est normal. Mais je me souviens que je passais beaucoup de temps sur les sites d'information pour me tenir au courant de la situation sanitaire. Parce que j'étais là. J'avais peur en fait, et donc je surveillais vraiment de près l'évolution des chiffres. Parce que si on était un peu bercé par les graphiques, je me souvenais que c'était ma principale source de distraction.

Votre organisation a-t-elle donné des conseils sur comment bien organiser son espace de travail ?

S : Il y a eu quelques infos où il y a l'ergonomie. Pas tout de suite. C'était plutôt dans un second temps. Il y a quand même eu des conseils sur comment, comment regagner la journée au mieux. Je me souviens. Mais j'avoue que moi, ce n'est pas des messages qui m'ont vraiment atteint. Je me sentais quand même un peu livrée à mon sort et à devoir moi-même inventer mes propres règles, parce que je sais un peu chacun qui doit aussi inventer selon son système.

Maintenant pouvez-vous me décrire selon vous, votre perception de la culture d'entreprise d'Infrabel ?

S : Alors avant le confinement, ce n'est pas une entreprise dont la culture reposait sur la confiance. Donc ça a été un gros chamboulement de devoir justement un peu lâcher la bride et laisser pas mal de collègues se débrouiller tous seuls et gérer leur temps. Je pense que le télétravail a fait avancer les choses, mais ça reste une culture quand même assez basée sur le contrôle. C'était aussi une entreprise assez hiérarchisée. Mais c'est aussi une culture qui bouge par petits pas. Il y a des choses qui bougent. Elle tend à se diversifier au fil du temps comme on a une population d'entreprise hyper diversifiée, on est presque 10000. Donc forcément, elle s'adapte à la situation et aux idées de sa population. En fait, un frein c'est que l'entreprise est quand même majoritairement faite d'hommes et historiquement aussi d'hommes plutôt blancs. Il y a une perception d'Infrabel comme ayant des métiers fort physiques, ce n'est pas le genre de culture où les femmes avancent le plus vite, mais ce que je trouve quand même intéressant, c'est que comme on est un service public, il y a quand même une certaine éthique de responsabilité et d'assurer un service minimum pour tous les Belges. Et je pense que ça s'est un peu ressenti cette éthique durant le confinement, cet objectif de responsabilité, de se serrer les coudes et de jouer son rôle de cheminot et pas forcément pour les services centraux à Bruxelles.

Du coup, selon vous comment cette culture a-t-elle joué un rôle de soutien lors de ce télétravail ?

S : Je ne sais pas si cela a vraiment joué un rôle majeur. Je dirais oui ce sentiment de responsabilité commune qui nous a permis de garder le cap. Il y avait des actions un peu de grande ampleur, des actions de communication et des cadeaux, des marques de soutien certainement reçu des petits cadeaux par la poste, des choses comme ça. Donc ça oui, mais dans la culture d'entreprise, vraiment au quotidien, je ne pense pas qu'elle n'était pas la plus adaptée pour nous soutenir.

L'organisation du télétravail a-t-elle été plus facile lors du second confinement ?

S : Ça me paraît déjà un peu loin pour arriver à distinguer clairement les deux périodes de confinement. Mais j'imagine que la deuxième était quand même moins la surprise et moins dans la peur aussi. Et puis les outils, on avait appris à les utiliser. Il était un peu perfectionné aussi. Donc oui, ça a été. Ça a été plus simple. Je pense que c'était plus psychologiquement, que c'était plus difficile de devoir recommencer à être confiné ou à beaucoup travailler. Mais on avait presque tous nos marques.

Nous touchons à la fin de notre échange, avant que celui-ci ne soit terminé, avez-vous une dernière chose à dire ? Quelque chose qui vous semble pertinent, mais qui n'a pas été évoqué ?

S : Et bien, qu'il ne faut négliger les conséquences un peu à retardement, il ne faut pas penser que maintenant qu'on est de retour au bureau et qu'on a acquis des compétences avec des nouveaux outils, on n'est pas forcément dans le meilleur des mondes, ce n'est pas aussi simple que ça.

2.2.2. Louise

Bonjour ! un grand merci d'accepter de répondre à cette interview, tout d'abord pouvez-vous présenter votre fonction et votre rôle au sein d'Infrabel ?

L : Donc chez Infrabel, je suis journaliste interne au sein de la cellule média. Je travaille donc pour Infrabel, ça va faire trois ans bientôt

Faites-vous encore du télétravail à l'heure actuelle ?

L : Tout à fait je suis à trois jours par semaine.

OK. Vous aimez ce mode de travail ?

L : Alors ça me convient pour des raisons personnelles, parce que je suis mère de famille et solo. Donc ça me permet d'avoir un équilibre de vie par rapport aux conduites de mes trois

enfants. Après, j'ai complètement changé ma façon de travailler, donc ça m'a demandé énormément d'adaptabilité.

OK, on va en parler. Du coup, ma question c'était pouvez-vous m'expliquer comment j'ai vécu la transition vers ce travail lors du premier coup ?

L : Ce qui était intéressant, c'est que j'avais déjà un certain nombre d'années d'expérience du télétravail. Donc déjà ça, ça m'a aidé à savoir comment on se comporte en équipe à distance, comment on prend contact. Moi je suis arrivée à Infrabel durant cette période, j'ai fait des réunions teams individuelles avec tous les gens avec qui j'allais travailler et les gens étaient un peu étonnés de ça. Mais en fait, moi, ça m'a permis de demander aux gens ce qu'ils faisaient, d'interagir avec eux, leur expliquer d'où je venais et ce que j'allais faire. Et apparemment, c'était assez nouveau. Mais c'était parce que moi, j'avais déjà été confiné dans ma précédente expérience professionnelle et du coup, j'avais un besoin vraiment d'interagir à fond la caisse. Donc là, c'était de ma propre initiative et ça m'a fait beaucoup de bien. Ce qui était intéressant, c'est que je travaille dans l'équipe média au service communication et je gère tout ce qui est communication, presse, affaires publiques. Et il se trouve que la semaine ou presque où j'ai commencé. RTL a contacté Infrabel en disant tiens, on va faire un sujet sur des gens qui commencent en télétravail et ça a été un gros challenge pour moi parce que l'équipe télé est venue à la maison. Mais ça avait commencé depuis une semaine et là, il a fallu que je me concentre sur ça. Qu'est-ce que je vais faire passer comme message ? Qu'est-ce qui a été important pour moi ? Comment Infrabel pourvoyait à mes besoins. Donc pour moi, c'était aussi une chance un peu incroyable parce que par exemple, mon setup j'ai dû l'améliorer, je me suis rendue compte qu'il manquait un deuxième écran pendant le tournage. C'est complètement par hasard, mais on m'a livré une souris. Tout ça pour dire qu'en gros, mon employeur, si je demandais quelque chose, je l'avais tout de suite. En fait, le seul truc où c'est foireux, c'est ma chaise. Je dois dire depuis le début, je n'ai pas une chaise de bureaux et je n'ai pas pris le temps d'investir, etc. Et là c'est le truc que je trouve un peu compliqué. Mais je n'ai jamais pris le temps de le faire et ça je parle vraiment de mon tout début, ma prise de poste a donc été un véritable défi. C'est grâce à mon expérience précédente que j'ai pu vraiment m'adapter. Je n'arrêtais pas de penser au petit jeune qui commençait et je trouvais ça hyper compliqué. Moi, c'était un peu après au niveau de la vie privée que ç'a été plus compliqué, j'avais des enfants à gérer là, il y avait un stress par rapport à ça car forcément, il n'y avait pas école. Je fermais la porte de salon pour être le moins dérangée possible mais je devais quand même m'absenter

quand mes enfants avaient besoin de moi, c'était un stress lié à comment gérer les deux mondes. Et là il y avait le stress en plus de commencer un nouveau boulot et faire ses preuves.

Je trouve le fait d'aller contacter vos nouveaux collègues est une très belle initiative. Pouvez-vous maintenant me décrire selon vous les inconvénients et les avantages du travail à distance que vous avez pu identifier dans la réalisation de vos tâches professionnelles ?

L : Il y a, comme rapidement évoqué, l'installation du setup. Alors oui, j'ai un ordi, mon écran. Mais ma maison est comme elle est, il fallait que je trouve un endroit où il y a de la lumière, donc j'ai mis un peu de temps à capter où je serais bien installée pour être peinarde, mais au niveau du dos des chaises, ce n'est pas top. Franchement, ça, c'est le défi des entreprises de demain, je pense, mais ça coûte très cher. Les chaises ergonomiques, c'est très moche, donc je ne veux pas en mettre dans le salon et donc je sais que je ne suis pas hyper bien installée. Donc en gros, il faut que je fasse un peu l'effort de me de mettre droit. C'est l'aspect technique pratique. Un point positif évidemment c'est que je pouvais organiser mon horaire comme je le voulais. Je me rends compte maintenant j'ai loupé pas mal d'info pratiques notamment vis-à-vis du badge à utiliser à l'entrée du bâtiment. Déjà, j'ai mis du temps à le recevoir et je ne savais pas vraiment l'utiliser quand on est revenu au bureau, car je n'avais pas vraiment eu d'info. Mais heureusement au bout d'un moment on m'a partagé un sharepoint pour expliquer les différentes procédures.

Votre organisation a-t-elle partagé des conseils pour vous aider à vous installer dans votre environnement de travail ?

L : Ils ont fait de la communication sur l'ergonomie. Mais j'avoue que je lis les trucs, je sais ce que je dois faire et surtout, je sais que je suis mal installée, mais j'ai mon côté. Tu vois, je suis dans mon salon donc je n'ai pas envie de mettre un truc de bureau non plus. Donc il y a un mélange de procrastination de mon côté, de pas envie de ce que je vois autour de moi dans mon entourage. Et pas mal de gens, par exemple, qui cherchent à déménager. Moi, il se trouve que la pièce qui est consacrée au bureau, c'est consacré à mes enfants pour qu'ils étudient. Et je n'ai pas envie d'être dans la même salle qu'eux. Au début, je me disais à un moment, il va falloir revenir au bureau, j'ai mis du temps à capter que le monde avait changé. Mais voilà, il y a un mélange de plein de choses. Mais j'ai vu les livrets et je sais que je ne suis pas bien assise.

L'assignation d'un parrain ou d'une marraine aurait-il pu vous aider lors de votre intégration ? Surtout pour les jeunes sans vraiment d'expérience ?

L : Oui je pense que ça aurait été bien, personnellement j'ai besoin d'un point de contact, quelqu'un que je peux appeler au cas où j'ai un doute sur quelque chose, c'est peut-être plus difficile à installer durant cette période. J'ai eu des personnes qui m'ont aidée, mais c'était plus un acte volontaire. Mais je pense qu'en temps normal ça existe. Mais donc moi j'ai loupé la marche à l'arrivée. Donc je pense que ça existe parce que mes autres collègues sont arrivés après moi. Elles savent tout de suite où se renseigner ou comment. Et ça, c'est des micros infos que moi j'ai raté du fait de la période.

Pouvez-vous me dire maintenant comment vous avez organisé votre horaire de travail pendant vos journées de télétravail ?

L : En gros, dans mon métier, je fais beaucoup de rédactionnel, je suis journaliste, donc en gros je fais des interviews, je récupère des sujets, je pose des questions aux gens, mais j'ai besoin de temps pour rédiger. Donc j'essaie maintenant de bloquer des plages dans mon appareil, dans mon agenda pour rédiger. Donc aujourd'hui, si je pars dans une période full converse de télétravail, je me bloquais des plages, mais je savais quand il y avait des réunions, j'étais présente. Du côté de ma vie privée, et bien en fait, j'avais pris l'habitude me connecter assez tôt le matin pour checker si j'avais mes mails avant de m'occuper un peu de mes enfants quand ils étaient avec moi. Et c'était un peu intense toute la journée pour un peu caler tout. Donc j'ai des enfants, il y a un ado et deux petits. L'ado, il a été toujours à l'étude jusqu'à 6 h là, maintenant, en fait, j'allais récupérer les gamins plutôt à la sortie. Après les 3 h et demie, 4 h, je faisais un aller-retour et hop, je bossais le soir. Mais je vois bien que, en tant que maman, je sens peser sur mes épaules un gros stress quand mes enfants sont là, parce que j'ai envie d'être présente présent pour eux. Mais ce n'est pas possible. Les gens sont hyper conciliants, personne ne m'a jamais reproché de devoir m'occuper de mes enfants, c'est vraiment bienveillant, par exemple, moi, le mercredi après 12 h, je ne suis pas en congé, mais en vrai, les gens, ils savent que je m'occupe de mes enfants à ce moment-là. Et jamais on ne m'a demandé d'être présente à une réunion le mercredi après-midi. Ils savent que je fais mon boulot, que les articles sont livrés à temps. Mais on ne va pas me harceler franchement, c'est hyper bienveillant. Cela étant, je peux tout à fait imaginer que ce n'est pas pareil dans toutes les équipes, qu'il y a plein de gens qui n'ont pas ça. Mais moi en tout cas, à ce niveau-là, c'est vrai que, quand j'ai mes enfants, c'est les moments où je travaillais le moins. Mon patron et mes collègues savent que je suis corvéable à mort les semaines et les jours où je n'ai pas les enfants, les semaines où ils sont chez leur père en vacances, ben c'est plus facile pour moi d'être plus présente. Donc en gros,

c'est aussi comme ça que je j'organise mes semaines en fait, ou en fait j'organise. Mais moi je vois comment je fais. Donc on a un système dans lequel on me colle du boulot en plus.

Du coup, vous ne respectez pas vraiment des horaires de bureau ?

L : Non, pas du tout. Mais il y a même un moment où c'était con parce que je me rendais compte que je ne mangeais pas à 12 h parce qu'en fait j'étais focus sur ce que je faisais au premier confinement. Quand je n'avais pas les enfants, c'était n'importe quoi, je travaille hyper tard, mais c'était parfois très difficile à tenir. Je pense que je travaillais surtout pour combattre la solitude.

Maintenant, pouvez-vous me parler des moyens mis en place par Infrabel ?

L : Ben en gros, c'est aussi honnêtement, à part Infrabel, mais c'est aussi lié fort à mon caractère. C'est quelque chose que mon boss m'a dit un jour que je suis quelqu'un sur qui on peut compter. Quand on parle d'un topic ou il va y avoir un truc, je suis souvent là. Bon, ok, je m'en occupe, j'y vais, ça m'intéresse. Je suis assez moteur dans l'équipe. Je suis très collégial et j'aime bien travailler avec les gens. Ce qui est motivant au-delà de ce qu'ils mettent en place, ce sont les gens que l'on rencontre. Dans le cadre de mon travail, j'interroge parfois des autres travailleurs et cheminots. Moi j'ai un respect de ouf pour ces gars, car ce sont des gens passionnés. Et après, c'est ces gens-là, en fait, qui me motive parce que je me dis que je dois rendre valeur à leur travail, je vais les valoriser. Je dois un peu expliquer ce qu'ils font et ça cette facilité d'aller sur le terrain en tout cas. Donc c'était compliqué parce qu'en tant que journaliste, on est censé aller sur le terrain. Mais comme Infrabel a fourni beaucoup d'outils de communication, ça a facilité mon travail.

Vous mentionnez du coup une certaine confiance en votre travail, cela vous a-t-il aidé à rester motivée dans votre travail ?

L : Oui, et aussi je dirai que c'est la reconnaissance en mon travail ça aide aussi, comme je l'ai dit avant apparemment on peut compter sur moi et ça fait plaisir de recevoir ce genre de commentaire.

Pouvez-vous maintenant me dire quels sont les outils qui vous ont aidé à rester motivée dans votre travail ?

L : Eh bien, je trouvais que l'intranet fonctionnait vachement bien. On avait un autre intranet où les gens mettaient énormément de commentaires, en français ou en néerlandais, les pages étaient communes et moi ça m'a fasciné. Les gens étaient assez impliqués, donc je trouvais que

c'était quand même assez sympa. Il y a pas mal de transparence quand même chez Infrabel. Les choses sont dites. C'est quand même une culture très du top To The Bottom. Mais quand même, il y a une volonté de s'ouvrir que je trouve qu'on sent qu'il y a une mise à disposition de beaucoup de matériel et de beaucoup de logiciels. Donc évidemment, je suis dans une fonction un peu particulière. Quand je suis arrivée, on m'a filé un iPad, un iPhone, un ordinateur, donc je suis bien équipée, ils ont su anticiper certains besoins.

Y a-t-il eu des formations sur comment gérer son télétravail ? Ou le matériel qui est utilisé ?

L : Oui j'ai eu la chance de suivre une formation sur ça justement, ils avaient partagé un sharepoint durant la réunion et oui on avait quelques conseils pour nous aider à nous organiser.

Comment les discussions plus informelles ont-elles été maintenues lors du télétravail ?

L : Alors déjà, c'est ce que j'expliquais au début. Finalement, moi mon truc d'avoir contacté les gens pour les rencontrer, ça a pas mal plu en fait. Et ça m'a permis d'entretenir justement cette idée. Comment expliquer ça ? Ça m'a permis justement de provoquer ces discussions informelles. J'en avais besoin en fait quelque part. J'ai provoqué des meetings, j'ai proposé aux gens, j'ai envoyé des meetings en one To one. Je proposais de faire connaissance autour d'un café.

Pouvez-vous m'expliquer comment vos supérieurs vous ont accompagné durant cette période ?

L : Il y avait des réunions chaque semaine pour savoir où en sont les projets, comment cela se passe, partager les nouvelles, demander si des choses ne vont pas.

Du coup, vous vous sentiez plus soutenue ou au contraire totalement laissée à vos dépens ?

L : Non. On était assez soutenu, franchement.

De quelle manière avez-vous la possibilité de participer à l'organisation du travail de votre équipe en entier ?

L : Du coup à travers ces réunions justement, ils ont été raccourcis parce qu'au début, ça a duré 2 h et c'était très stressant. Et à un moment, quelqu'un, je crois même que c'était moi, a dit est ce qu'on ne peut pas bloquer un agenda plus court, mais être plus efficace quelque part. Et donc là, ça nous permettait en fait de dire moi je fais ça, moi je m'occupe de ça. Et c'était assez vite collégial et on a optimisé ça. Concernant, mon manager, il est hyper à l'écoute, il avait beaucoup

d'assurance, il est aussi vraiment très compréhensif. En fait ça diffère des services, je pense, je sais que dans d'autres équipes cela se passe différemment.

D'accord, pouvez-vous maintenant me décrire les différentes sources de stress auxquelles vous avez été confrontée lors de période de télétravail ?

L : Donc ce qui était le plus stressant, c'était de gérer ma vie de maman et ma vie de collègue. C'était compliqué. Le stress, il vient de là, de pouvoir reproduire ma performance le mieux possible dans ce genre moment. En fait, je me suis rendu compte, je pense, du fait de mes années d'expérience, que je suis assez efficace. Donc je peux produire correctement dans un temps assez rapide et je me mettais beaucoup la pression pour ça. J'ai mis beaucoup de temps à comprendre que je peux en fait prendre un peu plus de temps pour faire mon boulot. En fait, ce n'est pas grave, et ça, c'est pour moi une cause de stress. Le côté se mettre au boulot, parfois, c'est difficile d'être chez soi et de se motiver. C'est compliqué parce que je procrastine beaucoup et après je sais que je suis capable de délivrer dans l'urgence. Donc ça, c'est quand même ma force. Et un peu de stress. Quand les trucs ne marchent pas aussi, c'est énervant.

D'accord, maintenant pouvez-me dire quels sont les moyens qui vous ont permis de gérer votre activité professionnelle ainsi que vos tâches liées à votre vie privée ?

L : Ben, disons que j'ai la chance d'avoir une aide à domicile. Donc pour tout ce qui est logistique, c'était la femme qui venait, ma femme de ménage. Donc ça vaut pour l'aspect ménage. Au niveau cuisine, je le fais beaucoup plus simple qu'avant et j'ai des enfants qui grandissent, qui m'aident un peu plus. Donc j'arrivais à quand même privatiser du temps pour mon travail.

Comment avez-vous géré la présence ou l'absence d'autres personnes à votre domicile ?

L : avec de l'organisation, on va dire que c'est tenable, mais j'avais souvent besoin de pause-café afin de pouvoir me ressourcer pour reprendre correctement le travail. Mes enfants étaient assez compréhensifs quand je travaillais il ne fallait pas trop me déranger.

Pouvez-vous maintenant me décrire les responsabilités familiales que vous aviez à tenir ?

L : Ça été surtout m'occuper de mes enfants, ça a été compliqué émotionnellement de pouvoir accompagner mes enfants au niveau scolaire, et de voir que pour eux, c'était aussi très difficile, de ne pas pouvoir voir d'autres enfants, de s'accommoder de cette vie un peu différente. Donc moi je n'avais pas de problème, mais j'avais un deuxième ordi, j'avais du matériel pour les occuper. Mais s'assurer que tout le monde va bien, ça, c'est un challenge pour une maman. Je

devais beaucoup les rassurer avec la crise sanitaire, on a carrément coupé la télé, on regardait plus les infos, mais on se protégeait comme ça et on faisait beaucoup de choses, on s'est fait pas mal aider par mes parents qui sont en France et qui faisaient lire mes enfants à distance, et qui jouait aux échecs avec mon plus grand à distance.

Est-ce que vous avez remarqué ça peut être par vos collègues ou par du coup par rapport à votre niveau, car si j'ai bien compris, vous êtes divorcés, séparés. Est-ce que vous remarquez une différence de genre dans la gestion entre télétravail et vie privée ?

L : Oui, dans mes copines du boulot, dont les maris sont à domicile, les pères ne sont jamais dérangés par leurs enfants. J'avais lu un article là-dessus justement sur le principe de la porte ouverte ou fermée. Moi, j'ai toujours fait comme ça. Quand mon père rentrait, on ne le dérangeait pas. Ma mère, elle était corvéable. Je ne dis pas que c'est mauvais ou bien, mais c'est vrai que je le sens. Du coup, moi, j'ai une grande capacité de gestion. Moi j'ai l'impression d'avoir deux vies. J'ai une mini entreprise à la maison et j'ai même ma vie d'entreprise. Donc pour moi, aller au bureau, c'est hyper important parce que c'est mon espace de liberté. C'est l'endroit où il n'y a pas mes enfants, c'est l'endroit où je peux m'épanouir en tant que femme qui n'est pas mère ou conjoint ou je ne sais pas quoi.

Pouvez-vous me décrire maintenant comment vous organisiez votre espace de travail à votre domicile ?

L : Au début, je travaillais dans ma cuisine, mais il n'y avait pas assez de lumière et surtout ça donnait envie de grignoter tout le temps. Et finalement, je me suis installée dans mon salon et au final je suis assez à l'aise avec mon environnement. Mais ça m'arrivait de travailler longtemps sans le remarquer donc je me forçais à prendre des pauses, à me lever de temps en temps et parfois lire des trucs, je ne me mets pas devant l'écran, et je coupe tous mes écrans. Je devrais le faire plus souvent quand j'y pense. Ça me fait vraiment du bien de couper de temps en temps. Je me rends compte quand je vais marcher à l'extérieur, je me sens mieux.

Quelles sont les différentes sources à votre domicile qui vous ont déconcentrée pendant ce télétravail ?

L : C'était surtout la cuisine, mais aussi les mails comme mes ordinateurs restaient dans le salon. Mais maintenant je gère mieux ça, quand j'ai fini mon boulot, je ferme tout.

Très bien, pouvez-vous maintenant me décrire selon vous la culture d'entreprise d'Infrabel ?

L : Elle est ultra bienveillante, elle est très familiale. Il y a un peu de politique quand même, mais moi je n'y connais rien là, dans ces trucs belges, avec le ministre écologique ces trucs, je suis française, désolé, mais ça prend beaucoup d'énergie et de temps et je n'y comprends rien. Mais par exemple, moi ce qui me sidère. Pour donner un exemple très concret, on est quand même dans un État fédéral où il y a un ministre de l'Enseignement qui a décidé un jour de changer les dates de vacances pour les francophones et les Flamands. En l'occurrence, ça m'énerve, parce que j'ai un enfant en école flamande, deux francophones. Et surtout, je réalise que nous, en tant qu'infrastructure ferroviaire, cette semaine, c'est les vacances francophones et tous les trains roulent. Alors qu'il y a quinze jours, quand c'était les vacances des Flamands, il y avait des lignes qui étaient coupées parce qu'il y a deux ans on a prévu de faire des travaux.

Du coup, cette culture a-t-elle joué un rôle de soutien lors de ce confinement ?

L : Ben justement la fierté de bosser pour un truc quand même de l'état. En fait, quelque part le travail était primordial. Donc ça renforce, je pense, notre envie de travailler, ça nous aide à tenir le coup.

Nous touchons à la fin de notre échange, avant que celui-ci ne soit terminé, avez-vous une dernière chose à dire ? Quelque chose qui vous semble pertinent, mais qui n'a pas été évoqué ?

L : Euh non, je trouve que les questions sont intéressantes. C'est vrai que ce qu'on pourrait un peu rajouter, c'est qu'on peut ressentir un sentiment de vertige face à la digitalisation qui a été accélérée avec le confinement. Et pour moi qui suis mère de famille, c'est quelque chose où je suis anti écran de base. J'ai une phrase de ouf ! Les écrans c'est chez papa. Mais la digitalisation c'est de plus en plus présent partout, j'aime emmener mes enfants dans des expositions, mais même là maintenant il faut lire sur des écrans. Au travail, tout le monde maintenant prend son GSM en réunion. J'ai du mal à le dire à mes collègues parce qu'ils ont 25 ans et qui sont tout le temps sur leur écran, même quand on leur parle. Et moi, je le fais parfois, mais ça manque de respect pour moi, ça manque de concentration et c'est le mal du siècle.

2.2.3. William

Bonjour ! merci d'accepter de participer à cet échange. Est-ce que vous pouvez tout d'abord, en quelques mots, vous présenter notamment votre fonction et votre rôle au sein d'Infrabel?

W : Oui, je m'appelle William, je travaille dans le service communication d'Infrabel. J'ai une position assez transversale. On va dire que je suis plus ou moins l'adjoint de la directrice du

service de communication et moi, je fais le lien entre l'équipe qui gère les projets et les campagnes et l'équipe qui gère les médias internes et externes. Pour Infrabel, je gère aussi la réputation et l'image de marque d'Infrabel.

Est-ce que vous faites du télétravail encore à l'heure actuelle ?

L : Oui, je fais du télétravail. À l'heure actuelle, le régime, c'est trois jours par semaine, pas obligatoire, mais possible. OK, on doit venir au minimum deux jours au bureau par semaine. Ce qu'il faut savoir, c'est que même ma fonction actuelle n'est pas celle que j'occupais quand on était en période de télétravail soutenue, à savoir pendant la période que j'étais pendant la ville. Moi, j'étais responsable d'une équipe et étais dès que je disais qu'aujourd'hui je faisais le lien entre deux équipes, l'équipe Projet campagne et l'équipe média. Et à l'époque, j'étais en fait responsable de l'équipe Campagne et projet qui comptait une dizaine de personnes.

Pouvez- vous m'expliquer maintenant comment vous avez vécu la transition vers ce travail à distance lors du premier confinement ?

W : Moi, ça a été assez compliqué. Déjà parce qu'avant la période Covid, j'utilisais très peu le télétravail. Et comme j'étais responsable d'une équipe, je préférais être au bureau pour être au contact. Mais cette période était assez compliquée oui, car étant donné que j'avais deux enfants en bas âge et que je devais en même temps coordonner une équipe d'une dizaine de personnes qui étaient notamment en charge de s'occuper de toute la communication motivationnelle, etc. pour essayer de garder le contact et le lien avec le coaching, disons qu'on avait beaucoup de boulot et qu'à la maison, on avait beaucoup de boulot avec les gens dans mon équipe. L'image que j'ai de cette période c'était que c'était très compliqué. Mais si je n'avais pas eu mes deux enfants en bas âge, ça aurait été encore différent. Donc je lis ça aussi fortement à l'âge de mes enfants à l'époque.

Du coup, pour vous, quels sont les inconvénients, mais aussi les avantages du télétravail et que vous avez pu identifier dans réalisation de vos tâches professionnelles ?

W : Alors pour l'aspect professionnel, c'est sûr que dans nos bureaux, comme c'est un open space, c'est parfois très compliqué de trouver du calme à dire ou de savoir prendre le temps de se mettre dans une zone calme et de concentration. C'est sûr que niveau concentration, prendre le temps pour des tâches complexes et qui demandent un travail intellectuel approfondi, c'est plus confortable de faire ça à la maison, dans la pièce que je veux et où je suis tout seul et où je peux clairement me couper du reste des demandes de travail. Les désavantages, c'est plutôt là d'être dans un sentiment parfois d'isolement par rapport au reste des effectifs. Avant, je

connaissais toutes les personnes avec qui je travaillais, aujourd'hui, il y a des gens qui arrivent, qui ne travaillent même pas très loin de moi dans les équipes que je mets parfois six mois à voir parce que justement, on ne se croise pas au bon moment que je ne suis pas amené à travailler avec elle. Ça, c'est pour moi, il y a une perte de contact social assez forte. Je trouve ça compliqué quand il s'agit de quand on parle de gestion de groupe et gestion d'équipe et de devoir faire avec des gens qui sont là par là. Et moi, je trouve ça très compliqué quand on n'est pas au moins un jour où tout le monde, où toute l'équipe doit se rassembler ? Certaines choses sont plus difficiles comme, désigner les tâches, de sentir les états d'esprit des gens dans l'équipe, s'assurer que tout le monde va bien, que certains sont surchargés, d'autres pas. Ça reste plus facile dans des interactions humaines qu'avec un biais d'ordinateur entre les deux. Et pour l'organisation de nouveau. C'est vrai que le travail à la maison, ça permet de mieux pouvoir positionner ses heures de travail et ses temps de travail et de se garantir que si à un moment à 12 h, on doit aller chercher l'un ou l'autre, bah on peut faire plus tard compenser plus tard.

OK, justement, à propos de ce temps de travail, comment avez-vous organisé votre horaire de travail pendant vos journées de télétravail ?

W : Je m'impose des horaires de bureau. Je commence quand même plus tôt parce qu'il n'y a pas la partie transport interne où je commence à quasi 1 h, 1 h et demi plutôt que ce que je fais quand je vais au bureau. Du coup, je termine un peu plus tôt aussi et ça me laisse le temps d'aller chercher les enfants à l'école.

Pour vous, quels sont les moyens mis en place par Infrabel qui vous ont permis de travailler de manière efficace ?

W : Alors déjà, il y a eu les aspects bureautiques, les connexions et le déploiement des outils, etc. teams. Je dois dire que tout ça se fait de manière vraiment rapide, un peu dans l'urgence, par la force des choses et de manière très, très efficace. Franchement, ça a été et ça a été bien fait. En cas de manque de matériel on pouvait se faire livrer à la maison, on pouvait le commander en ligne et ça arrive à la maison dans les jours qui suivaient. On était vraiment bien, bien équipés, on va dire. Moi, j'ai pu retourner au bureau chercher un écran et du matériel, pour être à la maison. Ensuite, moi, j'avais une hiérarchie compréhensive. Elle était à l'écoute, on va dire. Il y avait pas mal de trucs pour accompagner au mieux les gens de mon équipe, parce que c'était parfois très compliqué avec des mères célibataires, des mères de plusieurs enfants, des familles nombreuses, car c'était parfois très compliqué. Donc le soutien, l'écoute, le bon matériel. En fait, au sein de l'équipe on essayait vraiment de rester motivés un maximum avec différentes choses, comme en organisant des challenges sportifs, en organisant des raids, des

réunions informelles sur les heures de midi , en rassemblant les gens de manière virtuelle, en organisant des concours, en leur envoyant des mails pour toutes les personnes de contact si jamais elles se sentent seules, si jamais ils ont besoin d'assistance en leur rappelant ce qui était possible au sein d'Infrabel et à toute une équipe de psychologues aussi, qui était de coachs qui étaient disponibles. On voulait maintenir une cohésion d'équipe. Donc franchement, il y avait une belle batterie de soutien possible.

Pouvez-vous me dire maintenant, comment les discussions plus informelles ont-elles été maintenues lors du télétravail ?

W : j'avais des rendez-vous d'une heure toutes les semaines avec tous les membres de l'équipe. Donc ça, c'était plutôt là l'occasion d'échanger sur la vie privée.

De quelle manière aviez-vous la possibilité de participer à l'organisation du travail au sein de votre équipe ?

W : Il y a pas mal d'aménagements qui ont été faits. On a eu des transferts de dossiers de l'un à l'autre parce que certains se rendaient compte que ceux qui n'avaient pas d'enfants, ils avaient entre guillemets la belle vie chez eux alors que d'autres galèrent. Donc on a réorganisé énormément et ça s'est fait sur base du ressenti de chacun qui a du temps, qui a envie. On a clairement fait un tri dans les projets en cours, au début en tout cas, et on a clairement eu des discussions en équipe sur la charge de travail des gens pour rééquilibrer ça au mieux, même si c'était parfois des gens qui sont des membres de l'équipe, qui prenaient poids sur eux. Des projets qui n'étaient pas initialement pas les leurs. Donc oui, les gens, les membres de l'équipe et mes collègues directs ont eu la possibilité de s'exprimer pour réaménager leur temps de travail ou pour donner leur avis sur comment on pourrait rééquilibrer la charge de travail.

Pouvez-vous m'expliquer quelles sont les différentes zones de stress auxquelles vous avez été confronté lors de télétravail en confinement ?

W : Bah, c'est surtout la solitude d'avoir moins la possibilité de demander à un collègue de passer le temps. Tu peux vérifier ça, et cetera. L'isolement, la solitude, la crainte de ne pas y arriver, les enfants à tout gérer en même temps. Et aussi le fait qu'il n'y ait aucune barrière entre vie privée et vie professionnelle.

Avez-vous eu l'impression que votre charge de travail s'est intensifiée à cette période ?

W : Oui en raison de la situation, il y a eu de nouvelles initiatives, car il fallait réorganiser le travail, le façonner d'une autre manière et ça a pu ralentir certains projets déjà en place.

Communiquez-vous sur les risques psycho sociaux durant cette période ?

W : Oui notamment par des messages vidéo, des newsletters destinés à l'ensemble des collaborateurs. On pouvait faire passer de nombreux messages de cette manière, il y a également deux pages sur l'intranet qui rassemblaient toutes les données utiles concernant les activités possibles. Des idées, les petits trucs et astuces pour se déconnecter au mieux. Pour savoir qui contacter en cas de nécessité.

Pouvez-vous me décrire maintenant les moyens qui vous ont permis de gérer votre activité professionnelle ainsi que les tâches liées à votre vie privée ?

W : euh oui, par exemple on a dédié un espace aux enfants pour pas qu'ils nous dérangent pendant qu'on télétravail. On n'avait pas de bureau à l'époque, donc on était assez en présence des enfants quand même ce qui nous perturbait beaucoup pendant notre travail. C'étaient eux qui imposaient notre rythme de travail de la journée.

Quelles étaient les responsabilités familiales que vous aviez à tenir ?

W : J'étais père de deux enfants, donc d'un enfant de deux ans et d'un enfant de quatre ans à l'époque.

Est-ce que du coup, selon votre expérience personnelle ou de ce que vous avez pu discuter avec vos collègues est ce que vous remarquez une différence de genre dans la gestion des enfants ou des responsabilités familiales ?

W : euh oui j'observe un peu des deux chez les collègues, ceux où c'est très égalitaire et d'autres moins. C'était aussi compliqué pour ma femme, car elle n'avait pas d'aménagement spécifique. Donc elle devait prêter ses heures, elle avait un système de timer sur son ordinateur et elle devait les faire. Quand je parlais d'écoute et de compréhension de la part de la hiérarchie chez moi, chez elle, ce n'est pas du tout le cas. Mais c'est sûr, dans les personnes qui composaient mon équipe, celles qui avaient le plus de mal, souvent c'étaient des femmes qui étaient elles-mêmes en couple et dont le mari avait un emploi du temps parfois très prenant ou trop prenant. Et donc, c'étaient les femmes en question qui se retrouvaient avec la plus grosse charge sur le dos. On a dit oui d'après mon nom, ce que je pouvais observer.

Pouvez-vous m'expliquer maintenant quelles étaient les différentes sources de stress à votre domicile qui ont pu vous déconcentrer pendant votre travail ?

W : nous, on a eu la chance de déménager juste avant le covid, dans une maison, donc, on a un appartement, on est en maison. Donc on a souvent remercié le destin puisque justement, du

coup, on avait un jardin, on avait plus d'espace, plusieurs étages, et cetera donc à la maison, il n'y a rien qui a dû être aménagé et c'était plutôt un avantage de se retrouver soudainement dans une maison et à proximité de la nature. Pour faire des balades pour faire évacuer le stress, comme on est proche de la nature c'est reposant.

Pouvez-vous maintenant me décrire selon vous la culture d'entreprise d'Infrabel ?

W : Je dirais qu'elle est assez bienveillante, elle laisse une large part à la créativité et aux idées nouvelles. Elle offre des outils, notamment technologiques. Elle est innovante. Je trouve que c'est une entreprise qui assume son statut et qui fait des efforts pour essayer de se renouveler et se remettre en question. Et on peut dire qu'elle évolue avec son temps.

Selon vous, comment cette culture a-t-elle joué un rôle de soutien durant le télétravail en confinement ?

W : En me faisant déculpabiliser sur ce qui pouvait être accompli, ce qui devait être accompli ou non, en fournissant des outils adaptés, en me soutenant ou en essayant de maintenir une cohésion sociale au sein de l'entreprise. Il y a eu beaucoup de réflexion pour essayer de trouver ce dont les gens auraient besoin.

Maintenant, pouvez-vous me dire si l'organisation du télétravail a-t-il été plus facile lors du second confinement ?

W : Euh, je dirais que oui, parce que ce n'était peut-être pas plus compliqué. Le deuxième, parce qu'ils ont peut-être conservé un peu plus ce à quoi s'en tenir et on savait comment s'organiser. Il me semble que les écoles ont été ouvertes à l'un ou l'autre moment entre les deux, que la crèche aussi peut être. Donc je crois que c'est un peu plus simple. J'imagine qu'il y avait moins là, il y avait moins le choc du début et la crainte par rapport à la maladie et tout aussi. Donc c'est sûr que ce n'était pas plus chouette, mais c'était moins terrifiant en effet comme ça.

Est-ce que du coup, pour vous, Infrabel a eu une sorte d'apprentissage par rapport au premier qui lui a grandement servi dans le deuxième ?

W : Pas mal, je pense que dans le passé, on a été plus actif dans le deuxième que dans le premier où dans le premier, on essaie encore de travailler sur nos projets habituels en se disant ça va passer, ça ne va pas durer, etc. Donc on essaie contre tout d'encore prévoir des événements, des conférences de presse, etc., et puis on a dû à un moment se rendre à l'évidence que tout ça n'avait pu avoir lieu et qu'en fait on était partis pour le long terme et donc on a dû changer notre fusil d'épaule de nouveau. Je n'ai pas la mémoire très claire là-dessus, mais il me semble que pendant

le premier, on a surtout été un peu témoin la situation, on sait qu'on doit travailler sur la motivation. On sait que les gens ont tous un ordinateur. On sait qu'on a quand même encore des gens qui vont au travail. On a plus identifié les différentes catégories de personnel auxquelles on pouvait s'adresser et de quelle manière on pouvait les toucher.

Nous touchons à la fin de notre échange, avant que celui-ci ne soit terminé, avez-vous une dernière chose à dire ? Quelque chose qui vous semble pertinent, mais qui n'a pas été évoqué ?

W : Euh non, si ce n'est, comme je le dis, je pense qu'il serait intéressant à ajouter dans l'étude ou dans les résultats, des profils de personnes travaillant sur le terrain. Il y en a environ 6 à 7000 qui travaillent dur tous les jours, dans le froid, dans le chaud, qui sont dans des camionnettes qui n'ont pas eu le choix que de continuer à venir travailler. Il y en a qui travaillaient dans la cabine de signalisation, qui fait tourner le trafic, et cetera aussi plusieurs milliers. Alors oui, je travaille chez Infrabel et je fais partie des cinq catégories de personnel d'Infrabel, etc. Mais je pense qu'avoir la vision de quelqu'un qui travaille sur le terrain à cette période peut être bien, ils ont dû continuer leur boulot en s'adaptant aux mesures sanitaires.

2.2.4. Dana

Bonjour ! Merci d'accepter cette interview pour mon travail de fin d'études.

D : Pas de problème, ça me fait plaisir d'aider.

Tout d'abord, pouvez-vous vous présenter ainsi que votre fonction et votre rôle au sein d'Infrabel ?

D : Oui, donc moi c'est Dana. Je suis chef de projet dans l'équipe média, donc on est l'équipe qui fait tout ce qui est communication interne et externe d'Infrabel. Et donc ça comprend également les canaux qui sont autour de ces communications. Mon coach est aussi responsable du website, par exemple des réseaux sociaux. Et on a aussi pour interne intranet, les écrans, le magazine interne ou tous ces canaux-là. C'est nous qui rédigeons les communications dessus.

D'accord, faites-vous du télétravail encore aujourd'hui ?

D : Oui tout à fait, on a la possibilité de faire trois jours semaines. Personnellement, j'habite en fait à 110 pas du bureau, donc je viens beaucoup plus souvent. Je fais moins de télétravail que les autres.

Pouvez-vous m'expliquer comment vous avez vécu la transition vers le télétravail lors du premier confinement.

D : Pour moi, personnellement cela a été, car comme je travaille sur tout ce qui est réseaux sociaux et communication digitale, tout peut se faire à distance assez facilement. Je n'ai pas vraiment besoin d'être sur place. Donc j'ai l'habitude de travailler à distance avant, dans mon ancien job, je travaillais beaucoup sur tout ce qui était communication de crise extra pendant les grèves. Le fait de passer en full télétravail, ça n'a pas eu vraiment d'impact sur la manière dont je travaillais, j'ai surtout observé plus de changement concernant les barrières entre la vie privée et la vie professionnelle.

Quels sont selon vous, les inconvénients et les avantages de ce télétravail à distance que vous avez identifiés dans la réalisation de vos tâches professionnelles ?

D : Donc quand on est en full télétravail, je pense que l'avantage, c'est de pouvoir, parfois juste se bloquer et être dans sa bulle et être un peu injoignable pour faire un truc important. Par exemple, pendant une heure j'arrive à me concentrer sur ce que je fais sans être dérangée. Tandis que dans nos bureaux, il y a toujours quelqu'un qui passe. Quelqu'un qui a besoin de quelque chose, donc on peut être dérangé dans un Open-space, donc ça, c'est un désavantage. Bon ça n'a pas été forcément mon cas ça comme j'habite proche du bureau, mais il y a un gain de temps, car on évite les transports. On peut commencer plus tôt donc on termine plus tôt notre journée. Par rapport aux inconvénients, je pense que ça crée un peu une distance entre les équipes, c'est parfois difficile de pouvoir garder ce lien, en tout cas d'équipe. Nous, on est une équipe assez récente, donc avec des nouveaux arrivants et donc ç'a été difficile de créer des liens vus qu'on se parlait moins. Alors que dans nos bureaux, si on voit de temps en temps, le contact se fait de manière plus naturelle que via un ordinateur. Et le deuxième inconvénient, je dirais que c'est le fait de peut-être, par exemple, de ne pas forcément connaître la disponibilité des collègues. Comme on ne les voit pas, on ne sait pas quand les autres commencent. Donc peut être qu'une personne va commencer à 9 h et l'autre à 8 h et demi. Elle va finir à 16 h 30, une autre à 17 h. En fait, je veux en venir que c'est parfois compliqué d'échanger si les horaires de travail sont différents et ça ralentit l'échange d'information.

En parlant d'horaires de travail. Comment organisiez-vous le vôtre pendant ce télétravail ?

D : Alors les premières semaines ont été un peu compliquées parce que forcément, on dépendait des décisions du gouvernement qui étaient parfois prises après de longues discussions. Et donc à ce moment-là, les horaires étaient un peu flexibles et on s'adaptait un peu à chacun. On essayait de s'arranger pour que les mêmes personnes qui s'occupaient de la communication de crise travaillent en même temps. Mais donc de mon point de vue, donc moi, je n'ai pas d'enfant, je

vis seule, donc c'était plus facile pour moi de m'adapter. Honnêtement, le fait que ce soit au bureau ou chez moi, ça n'a pas forcément d'impact. Au niveau horaire, c'était comme au bureau, je commençais à 8 h et demi. La seule différence, c'est que j'avoue j'avais tendance à finir plus tard qu'au bureau parce vu que je suis seule et concentrée, je ne me rends pas compte du temps qui passe.

Pouvez-vous me parler maintenant des moyens qui ont été mis en place par Infrabel qui vous ont permis de télétravailler de manière efficace ?

D : bah comme moi, c'est un travail qu'on sait faire aisément à distance même avant la période covid, je n'ai pas eu l'impression que je manquais d'outil en particulier. Ça dépend aussi des gens, je pense, moi je travaille sur Mac et je n'ai pas besoin d'un deuxième écran. J'avais déjà tout ce dont j'avais besoin pour télétravailler de chez moi.

Quels sont les outils qui vous ont permis de rester motivée dans votre travail ?

D : Alors, évidemment il y a eu Teams dont l'utilisation a été accélérée durant cette période. Ça permettait de maintenir un certain contact avec les collègues et pas que pour le travail. Mais personnellement j'utilise aussi beaucoup mon GSM. Mais je pense que l'utilisation de tous ces outils, ça dépend aussi les conditions de chacun, mais de mon point de vue, je suis déjà assez bien adaptée à ces outils avec mon travail donc je pense que le fait de savoir bien les manipuler ça a aidé durant cette période pour le contact et rester motivée.

Pouvez-vous m'expliquer maintenant comment les discussions plus informelles ont-elles été maintenues lors de ce télétravail ?

D : De notre côté, en tout cas dans notre équipe, je vais être honnête, il n'y a pas eu tellement de discussion informelle. Je sais que d'autres équipes faisaient des trucs un peu spéciaux lors de meetings. De notre côté, c'était surtout la volonté de chacun à organiser quelque chose. Par exemple, chacun vient avec des lunettes marrantes. Mais durant les premiers mois, on n'était pas vraiment orienté sur tout ça, vu qu'on sentait vraiment la situation de la période de crise sur nous surtout comme on est responsable de la communication. Donc nous, on n'a pas créé de lien particulier durant cette période, ça s'est un peu ressenti lors du retour au bureau quand on a pu. Mais je sais que dans d'autres équipes ça s'est passé de manière bien différente. Mais avec les collègues avec qui on s'entendait bien, oui, on s'appelait de temps en temps, mais il n'y a pas eu énormément d'effort d'équipe à ce niveau-là.

Avec ce que vous me dites, et aussi avec ce que m'ont dit les précédentes personnes que j'ai interrogées, j'ai l'impression que oui Infrabel a mis des choses en place, mais surtout

que l'initiative pour rester motivé et garder un lien vient surtout à partir d'initiative au sein des équipes.

D : Je pense que je vais être honnête et tout à fait transparente, ce n'est pas un point auquel j'accorde beaucoup d'importance en cas de crises. Oui il y a eu des choses de la part d'Infrabel globalement pour le bien-être des employés et aussi des équipes, mais je me concentrais surtout sur mon travail.

Pouvez-vous me dire maintenant, de quelle manière vos supérieur vous ont-ils accompagnée pendant cette période de full télétravail ?

D : Euh oui, en fait pour moi c'est un peu spécial, ce qui s'est passé, c'est que notre chef est partie en congé parental pendant six mois, juste avant je pense fin janvier début février et la crise a commencé Mi-mars, si je me souviens bien. Donc, on avait une externe, une indépendante qui était là pour la durée de remplacement, donc les six mois. Elle n'était pas forcément familiarisée. Donc je vais être honnête aussi, la mise en place d'un accompagnement, ç'a été un peu difficile pour elle, surtout que je la trouvais un peu stricte. Donc il n'y a pas eu je trouve d'accompagnement spécifique de sa part.

Donc, vous ne vous sentiez pas particulièrement soutenue par votre supérieur ?

D : non, mais je n'en avais pas particulièrement besoin. Mais oui, je pense que le fait qu'elle n'ait pas forcément apporté un soutien supplémentaire à d'autres personnes, ça a un peu joué parfois dans le moral, enfin, à un moment vers la fin de la crise, elle a envoyé des chocolats à tout le monde, mais comme on la percevait un peu mal, quand elle nous a demandé les adresses de tout le monde, on était plus stressé qu'autre chose, car on se demandait pourquoi elle nous demande ça. Mais bon je pense que pour certains, ils auraient plus apprécié un soutien psychologique que ce genre de cadeau.

Très bien, maintenant pouvez-vous me dire de quelle manière vous aviez la possibilité de participer à l'organisation du travail au sein de votre équipe ?

D : alors comme notre chef était une externe et qu'elle ne connaissait pas forcément la boîte, je l'ai quand même aidée comme support à organiser le travail. Donc oui elle était quand même assez ouverte à ce niveau-là. On s'arrangeait entre nous aussi quand il y avait des réunions à faire pour connaître les disponibilités de chacun.

Selon vous, quelles sont les différentes sources de stress auxquelles vous avez été confrontée lors de cette période de télétravail en confinement ?

D : c'était surtout le fait qu'on était plongé dans une pleine incertitude, on ne savait pas quand la crise allait s'arrêter et combien de temps on allait devoir rester dans cette situation. Aussi ce qui était un peu oppressant, c'est le fait qu'on ressentait le besoin nécessaire de toujours rester près de son ordinateur au cas où on avait besoin de moi pour quelque chose. Je sais que pour d'autres personnes c'était aussi stressant le télétravail en lui-même, car ils ne sont pas habitués à travailler comme ça.

Avec ce que vous me dites, j'ai l'impression que le fait d'avoir des compétences de bases dans l'utilisation d'outils qui permette le travail à distance, cela aide quand même énormément à supporter le télétravail durant cette période ?

D : Oui exactement c'est ce que je pense.

Pouvez-vous maintenant me dire quels sont les moyens qui vous ont permis de gérer vos activités professionnelles ainsi que les tâches liées à votre vie privée ?

D : Alors, de mon point de vue je n'ai pas super bien géré ça, je pense, parce que de toute façon, vu que j'étais dans mon appartement, et qu'on ne pouvait pas sortir, pour moi, ce n'était pas non plus un problème de travailler plus tard. Mais j'essayais quand même de m'imposer des pauses, notamment sur les temps de midi, j'essayais vraiment de me déconnecter, je faisais parfois aussi du sport avant de recommencer le travail. En fait chaque jour j'avais un peu un schéma de ma journée, je me disais ok je travaille pendant autant de temps avant de m'occuper par exemple d'une machine, ou pour faire du sport. Je m'organisais donc un vrai planning selon mes journées. Mais c'était assez compliqué de s'y tenir parfois.

D'accord, ensuite comme vous avez précisé avant que vous habitez seule, comment avez-vous géré l'absence d'autres personnes ? Est-ce que cela a représenté un poids supplémentaire ?

D : Ça a été un peu difficile et c'est pour ça que je travaillais plus, je pense. Mais à un certain moment, quand les conditions étaient un peu plus ouvertes, je suis allée à Liège. Donc toute ma famille et mes potes sont à Liège. Chez moi à Bruxelles, je subissais vraiment la crise, donc quand j'ai pu aller à Liège, j'ai eu notamment la chance d'avoir un logement à ma disposition, donc là j'étais avec d'autres personnes et c'était plus facile. Chez moi, je commençais à ressentir un peu le fait d'être toute seule. Ça devenait un peu un peu lourd, pas déprimant, mais juste un peu lourd parfois. Parce que oui, au final, quelle joie de pouvoir parler à d'autres personnes physiquement.

Est-ce que Infrabel a fait des communications sur justement des petits conseils sur comment bien séparer vie privée comme professionnelle ?

D : si je me souviens oui il y a eu de la communication légère, par exemple on nous a partagé des playlists à écouter, mais sinon sans plus.

Est-ce que du coup, quand le télétravail total a été instauré, est-ce que vous avez ressenti que vos tâches professionnelles, elles, se sont intensifiées ?

D : oui, mais pas par rapport au télétravail, par rapport au fait qu'on rentrait dans une véritable crise sanitaire. C'est surtout ça qui a ajouté de nouvelles choses à faire au niveau de la communication.

Pouvez-vous maintenant me décrire comment vous avez organisé votre espace de travail à votre domicile ?

D : donc comme je le disais, j'ai un appartement, j'ai une chambre et j'ai une cuisine ouverte sur la salle à manger et un salon. Et donc je m'installais sur ma table, et j'ai essayé de me créer un vrai petit espace de travail, avec mon ordinateur, mon chargeur et tout ce que j'avais besoin pour travailler. Mais le souci c'est que tout était combiné, je pense, je veux dire que je travaillais et mangeais au même endroit.

Quelles sont les différentes sources qui ont pu vous déconcentrer à votre domicile pendant votre travail ?

D : Alors ça pouvait être le bruit comme je vis dans une copropriété, mais forcément, je ne suis pas la seule en détresse, tout le monde l'est. Et donc les gens qui vont commencer plus tard ou venir plutôt, qui se disent ouais, je vais passer l'aspirateur, c'est normal de le faire je ne le reproche à personne, mais parfois c'est un peu embêtant, comme quand on a fait les premières réunions et qu'on entend les bruits parasites. Mais on ne tenait rigueur à personne à ce niveau-là, car on était tous dans le cas.

Maintenant, est-ce que vous pouvez me décrire comment vous percevez la culture d'entreprise Infrabel ? Comment vous la décririez-vous ?

D : Je pense que Infrabel, foncièrement, a une culture d'entreprise positive et veut faire en sorte que le bien-être des collaborateurs passe en premier. Mais malheureusement, la structure et les personnes qui sont au niveau managérial font que parfois ce n'est pas toujours le cas parce que chacun a ses priorités, donc ça peut avoir un impact sur ce que veulent que les employeurs, c'est pas qu'ils ne veulent pas que leurs employés soient bien, mais ils veulent d'abord faire passer le

travail qui est à la fois normal de mon point de vue, mais que je peux comprendre que ce soit alors dur pour certains de privatiser le travail, surtout à ce moment-là. On ne se rend pas toujours compte de ce que font les employés, de sorte qu'il y a des gens qui y ont été parfois promus, qui ne sont pas forcément passés par les étapes dans lesquelles on est. Donc par exemple dans mon travail, une communication pour l'écrire, ça peut me prendre 1 h comme ça peut prendre trois jours. Mais je pense quand même que la volonté est bonne. Mais parfois, malheureusement, l'exécution ne l'est pas toujours. Et aussi on n'est pas tous dans les mêmes conditions chez Infrabel. En fait, on est des personnes de bureau qui sont un peu dans le luxe, mais on ne doit pas oublier les personnes du terrain. Donc moi, personnellement, je ne me plains pas parce que je crois, nous avons de la chance. Mais je comprends que des personnes de terrain se plaignent que ce soit difficile pour elles parce qu'elles n'ont pas les mêmes conditions que nous. Donc je pense qu'on a une culture de base quand même bienveillante et qui se soucie du bien-être de ses employés, mais ce n'est pas facile pour tout le monde en fonction des conditions de travail de chacun.

D'accord très bien, donc pour vous cette culture a-t-elle joué un rôle de soutien lors de cette période de télétravail intensif ?

D : euhh oui un peu comme j'ai dit avant, à mon avis pour certains elle a été utile, surtout si les managers sont compréhensifs, et qu'ils font confiance à leur équipe pour accomplir le travail à faire sans pour autant les laisser en totale indépendance. Je pense qu'en tant qu'employeur qu'on doit savoir si ce qu'on fait c'est bien surtout à cette période. Je pense aussi que notre rôle comme secteur public cela contribue à continuer notre travail.

L'organisation du télétravail pendant le second confinement a-t-il été plus facile ?

D : Comme j'étais à Liège oui quand même, je me sentais moins seule, sinon je n'ai pas vraiment remarqué des changements particuliers.

Est-ce que vous n'avez pas remarqué, peut-être, une forme d'apprentissage entre les deux périodes ?

D : Au niveau dans l'entreprise ? Oui, on sentait vraiment qu'au niveau des collègues, c'est devenu naturel et c'était plus facile de prévoir des moments de réunion. On maîtrisait déjà tous un peu mieux les codes du télétravail.

Du coup, nous touchons à la fin de notre échange avant que celui-ci soit terminé. Est-ce que vous avez une dernière chose à dire, quelque chose qui pourrait être intéressant ou pertinent, mais qui n'a pas été évoqué ?

D : Oui, peut être que je vais être aussi honnête sur un point, ce que je pense que les gens se plaignent beaucoup de leur situation alors que d'autres c'est encore plus compliqué. Mais dans tous les cas, je pense qu'il faut toujours garder en tête qu'on ne sait pas comment ça se passe en IT. Je sais qu'il y en a qui ont eu des soucis et pour lesquels c'était moins naturel et qui ont moins compris, etc. Mais je pense qu'il faut aussi penser parfois aux personnes qui sont derrière tout ce qui nous a permis de bien travailler et qui met tout ça en place. Je ne parle pas de la direction du coup, mais je parle des gens qui travaillent, qui développent les outils, etc. pour nous. Et donc je pense qu'il faut prendre en compte quand on parle de télétravail toutes personnes qui ont développé des outils dans l'urgence. Oui, je pense que ça a été difficile pour certaines personnes au niveau adaptation, au niveau personnel, au niveau, le fait de ne plus pouvoir échanger avec des gens et ça je comprends bien. Il faut aussi penser à cette fonction du tout, mettre en place dans le rush, etc. Et donc, pour le premier confinement, ça a peut-être été un peu plus chaotique. Mais je peux comprendre que pour cette personne, ça l'était parce qu'elle ne se sentait pas accompagnée, et ça c'était un problème clairement. Mais je vais quand même souligner le fait que je pense que dans la situation dans laquelle on était, Infrabel s'en est bien sorti et je ne dis pas ça pour défendre la boîte. Il y avait des choses sur lesquelles ils auraient pu améliorer, mais je trouve qu'en fonction des circonstances, l'entreprise c'est bien débrouillé, cela aurait pu être pire.

On peut dire qu'alors qu'Infrabel a eu la volonté de mettre en place un travail soutenable, mais que tous les points n'étaient pas parfaits.

D : Oui, voilà la situation dans laquelle on est. Je pense qu'il ne faut pas non plus cracher dans la soupe dans le sens où je connais deux potes qui malheureusement leur entreprise n'a pas su mettre ce système en place aussi rapidement que nous. Et donc ils n'ont pas pu télétravailler au début et donc à la fin.

2.2.5. Phillipe

Bonjour ! Merci pour le temps que vous m'accordez pour répondre à cet échange.

P : Il n'y a pas de souci

Tout d'abord, pouvez-vous vous présenter en quelque mot ainsi que votre fonction et votre rôle au sein d'Infrabel ?

P : Oui donc je suis Philippe. Je travaille dans le département de la communication et spécifiquement je suis open data projet Lead. C'est à dire que je suis en charge du projet open data d'Infrabel qui a pour but de mettre à disposition de la société civile des données relatives

aux activités d'Infrabel sur une plateforme dédiée open data qui est accessible en ligne depuis 2019. Moi, je suis entré chez Infrabel en 2019.

Faites-vous du télétravail à l'heure actuelle ?

P : Je suis chez moi à l'heure actuelle en télétravail.

À quelle fréquence faites-vous du télétravail ?

P : Alors on a l'autorisation pour faire trois jours de télétravail par semaine maximum et c'est ce que je fais en général, sauf exception.

D'accord, pouvez-vous maintenant m'expliquer comment vous avez vécu la transition vers le télétravail lors du premier confinement ?

P : Oui bien sûr. Donc moi j'avais commencé mon job chez Infrabel en novembre 2019, donc juste avant le confinement. On était déjà autorisé à faire un jour semaine de télétravail. Mais moi je ne l'avais pas encore fait parce que c'était le tout début de ma fonction. Il fallait que je sois présent régulièrement, etc. Et il se fait qu'on a été confiné nous, à partir de mi-mars je pense 2020 le seize si je me souviens bien et en gros le gros changement, comme moi, je n'avais encore jamais fait de télétravail dans le cadre de ce job, c'était tout à fait inédit. Donc, le plus gros challenge dans un premier temps, ça a été de définir un espace de travail dissocié de la vie familiale. Ce qui fait que, en janvier, j'étais devenu papa pour la première fois et que ma compagne était en congé de maternité au début de l'année. Donc les premiers challenges, ça a été ça d'essayer de définir un espace de travail. Je n'avais pas de bureau spécifiquement pour m'installer pour y faire du télétravail. Et ma maison, c'est une maison assez moderne avec des ouvertures, donc il y a peu de pièces qui sont vraiment fermées. Donc là, ça a été un petit, un petit challenge de pouvoir s'isoler sans entendre les cris de bébé, etc. pour faire des réunions et même pour se concentrer. Ce n'était pas facile. Et donc voilà, petit à petit on a, on a trouvé des façons de fonctionner. On a créé un espace bureau qui n'existait pas, mais en peu de temps je me suis adapté au monde du télétravail. Donc la transition a été au début un petit peu douloureuse. Mais, je pense que s'il n'y avait pas eu la situation famille avec mon bébé, ça aurait été plus simple. Mais je crois que ça a été le cas de beaucoup de gens au début. Surtout, que les enfants n'allaient plus à l'école ici, mon fils était trop petit pour ça. Donc oui, le plus gros challenge, ça a été vraiment définir un espace et non seulement physique, mais aussi mental. Il fallait vraiment définir une zone où on n'est pas dérangé et où on impose la rigueur aussi de pas aller voir ce qui se passe ailleurs et de se consacrer juste à son travail.

Pouvez-vous me décrire les avantages et les inconvénients de ce travail à distance que vous avez identifiés dans la réalisation de vos tâches professionnelles ?

P : Alors un gros avantage, c'est de pouvoir s'isoler des interférences plus efficacement qu'en étant en bureau. Alors en étant au bureau, on peut toujours s'installer dans un coin, mais il y a quand même toujours du passage. Il y a toujours des gens qu'il faut saluer et je ne dis pas que c'est embêtant de saluer les gens, mais ça interrompt le travail et il y a toujours des discussions auxquelles on peut se greffer, mais on a toujours cette petite distraction. Et si on télétravaille, si on a décidé de se concentrer sur quelque chose, on met un slot dans son agenda et on coupe au téléphone Teams, etc., et on peut vraiment se consacrer à une tâche et d'autant plus qu'on peut la commencer plus tôt le matin et la finir plus tard le soir parce qu'on n'a pas les inconvénients de trajets qui vont avec. Donc je dirais le gros avantage, c'est ça pour le côté professionnel, en tout cas pour le côté personnel. Il y a d'autres avantages pour le côté professionnel et c'est surtout ça, je pense pouvoir s'extraire un peu du business pour ceux pour se mettre un peu à part plus facilement qu'au bureau. Les inconvénients à mon avis on les retrouve dans l'esprit d'équipe qui peut en pâtir, évidemment, surtout quand on est nouveau dans une société. On n'a pas l'occasion de papoter à la machine à café et de faire des rencontres inopinées dans les couloirs, d'être présentés à d'autres personnes, etc. On ressent une plus grande distance envers ses collègues et on se sent un peu plus seul. Donc ça, c'est un peu l'inconvénient du fait d'être en retrait. L'esprit d'équipe et l'appartenance à la société sont plus difficiles à bâtir. Après moi, j'ai eu la chance d'avoir un poste qui peut être fait à distance à 100 % sans qu'il y ait de grosses conséquences sur mon job. Mais je peux imaginer que d'autres personnes vont avoir d'autres inconvénients à soulever. Mais ça n'a pas été mon cas en tout cas.

Ok très bien, pouvez-vous me dire comment vous organisiez votre horaire de télétravail pendant ce confinement ?

P : Je suis quelqu'un d'assez procédurier, donc j'ai gardé vraiment les horaires de bureau en commençant toujours vers 8 h et en terminant vers 16 h.-16 h. 30. Mais donc, dans un premier temps, ça n'a pas été simple avec le petit qui était là. Mais assez vite, on a trouvé une façon de fonctionner qui a permis de vraiment garder ce cadre. Et ça a été bénéfique parce que ça m'a permis d'être présent aussi au début pour mon fils, en dehors de ces plages de travail. Donc j'ai pu, j'ai pu voir beaucoup plus mon fils et aider beaucoup plus que si j'avais été au bureau. Donc. Mais donc voilà, d'un point de vue-cadre, j'ai essayé de rester assez strict, de faire vraiment les mêmes horaires que les horaires du bureau.

D'accord, pouvez-vous maintenant m'expliquer quels sont les moyens mis en place par Infrabel qui vous ont permis de télétravailler de manière efficace ?

P : Il y a eu de nombreux moyens techniques, donc assez rapidement, se sont mises en place sur des capacités de VPN qui n'étaient pas présentes auparavant pour que tout le monde soit facilement connecté en même temps. Et je dois dire qu'on a eu assez peu de problèmes techniques à ce niveau-là. L'infrastructure s'est assez rapidement déployée et assez efficacement. Et puis, il y a eu un suivi très proche du management pour les équipes. Donc, on a été assez régulièrement mis au courant par le top management de ce qui était fait en interne, des défis, mais aussi de l'évolution de la situation sanitaire, etc. Donc là c'était bien d'avoir un bulletin régulier et ils ont vraiment mis l'accent sur ça, d'informer les gens tout le temps en continu, de mettre aussi à disposition des gens qui étaient là pour parler s'il fallait. Ils ont fait des initiatives pour l'ergonomie à la maison. Il y a eu possibilité d'acheter du matériel de bureau aussi, donc il y a eu pas mal de choses d'un point de vue technique et d'un point de vue organisationnel qui ont été mises en place. Et voilà, le reste, ça s'est fait assez naturellement. Nous, on travaillait déjà pas mal en réseau de toute façon virtuellement, donc ça n'a pas vraiment posé de gros problèmes à ce niveau-là.

Quels sont donc les outils qui vous ont permis de rester motivés dans votre travail ?

P : Je pense qu'un outil, des outils de discussion instantanée, comme teams par exemple, qui était encore assez peu utilisé chez nous, en tout cas avant la pandémie. C'est vraiment devenu le système central. Par exemple, nous en équipe, on a assez rapidement établi des petits meetings informels tous les matins pour discuter, papoter entre collègues, sans que ça soit spécialement lié au travail, mais plus pour lâcher un peu la pression, ventiler un peu et se voir un peu de façon informelle. Cette initiative on l'a prise avec toute l'équipe, donc c'était vraiment notre volonté de garder un certain contact. J'ai été d'ailleurs assez surpris de voir qu'on pouvait se lier à ce point-là avec des collègues, surtout moi qui ne suis pas quelqu'un en général, qui se lie très facilement, qui papote facilement de façon informelle. J'étais assez surpris de voir qu'on pouvait se lier comme ça avec des collègues sans les voir physiquement. On avait donc oui plein d'outils les outils des trucs comme Teams ou des outils de travail partagé comme SharePoint, ce genre de choses-là ont été, ont été assez importants.

Pouvez-vous me dire maintenant de quelle manière vos supérieurs vous ont-ils accompagnés dans ce télétravail lors du confinement ?

P : Alors ça n'a pas été très différent, notre manager nous voit en général une fois par semaine ou toutes les deux semaines pendant 1 h, pour faire un peu le point sur tous les dossiers en cours. Je les aimais bien car si on avait des questions sur des incompréhensions concernant des projets, on avait nos réponses et car si on était dans le bon on nous le disait quoi. Mais en dehors de ça, on a assez bien de liberté pour gérer nos projets. On a tous des projets différents dans l'équipe et en fait, c'est resté le même mode. C'est-à-dire qu'au lieu de le faire en présentiel, on la fait par teams, ça s'est fait naturellement comme ça, ça n'a pas changé grand-chose à la façon dont on fonctionnait.

Vous sentiez-vous soutenu par vos supérieurs au cours de cette période ?

P : en fait, on était soutenu dans la mesure où, si les choses n'avaient pas été, si quelque chose n'avait pas fonctionné, on aurait pu l'aborder. Donc il n'y a vraiment pas eu de souci pour ça. En tout cas au niveau du suivi managérial, il n'y avait pas de problème à ce niveau-là.

Pouvez-vous me dire maintenant de quelle manière avez-vous la possibilité de participer à l'organisation du travail au sein de votre équipe ?

P : En fait on devait tous gérer un peu des projets différents. Donc en général, on a une latitude assez grande pour gérer nos projets, chacun de son côté. Cela dit, il y a une partie du travail qui consiste à faire de la médiatique, c'est à dire à la demande du CEO, on va s'attarder sur un sujet particulier et consulter tout ce qui se dit dans les médias, sur les réseaux sociaux. Et ça, ça a été beaucoup le cas pendant la période de Corona parce que non seulement il y a eu toute la gestion de la pandémie où on nous demandait souvent de faire des comparaisons entre ce que Infrabel faisait et ce que les autres infrastructures faisaient dans les pays voisins en termes d'adaptation. Et en plus de ça, on a eu un changement de CEO pendant cette période-là, qui a aussi généré pas mal de demandes de travail en commun. Et donc en gros, on a géré ça assez facilement en créant des petits calendriers partagés par exemple. Tiens, il faut surveiller les médias tous les jours pendant autant de temps. Qui fait quoi ? Et en ouvrant des calendriers, chacun disait bah moi ça ça m'arrange, ça ça ne m'arrange pas. Et il y a toujours un équilibre qui s'est créé comme ça. Donc ça a été vraiment collaboratif. On ne s'est jamais rien imposé. On a et chacun y a mis de la bonne volonté. Donc il n'y a pas quelqu'un qui s'inquiète toujours de se défilier. Chacun a émis ses préférences et quand il y avait un trouble, voilà, quand quelqu'un se sacrifie, puis la fois suivante, c'est quelqu'un d'autre et on a vraiment et ça a été vraiment en mode collaboratif. Pour le coup.

D'accord, c'est très intéressant, pouvez-vous maintenant m'expliquer les différentes sources de stress auxquelles vous avez été confronté dans cette période de confinement ?

P : Je pense que c'était surtout la situation où on se retrouvait à trois, dans un espace qui n'était pas délimité et avec le bébé qui avait quelques semaines ou quelques mois et qui pleurait beaucoup. Et donc, en fait, le problème, c'est que quand j'avais des réunions, je devais couper mon micro et être relativement inactif et quand j'allumais mon micro et bien tout le monde entendait les pleurs de bébé. Et j'ai eu au tout début de la pandémie avant la perception des gens s'assouplisse un petit peu au niveau de ces règles-là, c'était un peu mal vu et j'ai reçu quelques commentaires, mais ça, c'était vraiment au tout début. Et puis par la suite, il s'est passé tout ce qu'on a pu voir, les gens qui font des interviews en caleçon, les enfants qui passent, le chat qui renverse quelque chose sur le clavier. Et ça a été beaucoup plus, beaucoup plus informel par la suite. Une source quand même de stress c'était qu'on pouvait dire que j'étais encore en phase du job encore récent et où je dois faire encore mes preuves, donc en full télétravail et durant cette période de crise, cela représentait quand même un challenge. Et puis il y a eu aussi le stress aussi du virus qui circulait dans les bureaux avant qu'on soit confiné entre la période. Donc, juste avant qu'on soit confiné, il y a des infos qui ont commencé à circuler à tel étage du style, il y a quelqu'un contaminé, surveillez-vous. Il n'y avait pas de tests encore à l'époque, c'était un peu un peu la psychose généralisée. Mais vraiment d'un point de vue travail. Je crois que le plus gros stress a été ça de ne pas ne pas avoir un espace dédié au début et puis de commencer à nouveau un nouveau job dans des circonstances vraiment particulières.

Pouvez-vous m'expliquer quels sont les moyens qui vous ont permis de gérer votre activité professionnelle ainsi que les tâches liées à votre vie privée ?

P : Alors, je vais commencer par la situation professionnelle. Ben là a été, ça a été assez simple. Il a fallu organiser physiquement un espace de travail. Donc ça a été un week-end chez Ikea pour aller chercher un bureau, un écran et tout simplement le montage dans une pièce séparée au grenier. Et par la suite, ça a plus posé de problèmes pour les tâches personnelles. En fait, ça a facilité le travail parce que donc j'avais un nouveau-né à la maison, les collaborateurs étaient très compréhensifs et savaient que je devais aussi m'occuper de mon fils. Donc je pouvais continuer le travail un peu plus tard, mais le travail était toujours fait.

Pouvez-vous me décrire les responsabilités familiales que vous aviez à tenir ?

P : Ouais ben alors, il y avait bien évidemment s'occuper du petit. Et puis les courses, ça évidemment, c'était en dehors des heures de travail, mais avec tout ce qui avait comme

restriction à faire la file devant le supermarché. Donc avec ma compagne on se répartissait au mieux possible les tâches, et niveau nettoyage de la maison, ça, c'était une dame de ménage qui avait une fois qu'elle venait quand même pendant la pandémie il me semble. Mais je ne suis pas sûr maintenant, ça me paraît loin déjà en tout cas. Peut-être pas au début, mais je crois que par la suite, ça a été assez vite remis et je crois que ça fait partie des gens qui ont été autorisés à travailler assez rapidement je crois.

Avez-vous remarqué une différence de genre dans les responsabilités familiales à tenir ?

P : Alors dans l'équipe non, je pense qu'on a une équipe où s'est justement assez équilibré. Et donc chez moi, on met vraiment un point d'honneur à ce que ce soit, à ce que ce soit vraiment moitié-moitié et pour ça la situation de pandémie n'a pas changé grand-chose. Si ce n'est qu'évidemment, au début ma compagne, elle était en congé maternité, donc elle s'occupait plus du petit que moi pendant la journée. Ça, c'est sûr, mais globalement, dans notre équipe, non. Mais alors je peux tout à fait imaginer que ça a été différent dans d'autres, dans d'autres circonstances, pour d'autres personnes. Mais je n'ai pas l'impression que chez nous, ça a été très que ça a exacerbé ce genre d'inégalités. Non, je ne pense pas.

Est-ce que du coup, cette période de télétravail intensif, vous avez perçu vraiment une augmentation de toutes les charges, que soit familial ou de travail, une augmentation de celle-ci ?

P : Alors une augmentation de la charge de travail ? Oui. Pour les raisons que j'ai déjà évoquées, on avait en fait un travail qui est lié à l'actualité. Donc quand il y a une grosse actualité en plus du travail, c'est logique. Pour ce qui est des tâches familiales, pas spécialement, au contraire, je dirais comme on pouvait ne voir personne et pas faire de déplacement, ben on n'avait pas grand-chose d'autre à faire que de tenir la maison propre et à s'occuper du petit. Et donc non, je ne pense pas qu'il y a un surcroît à ce niveau-là. En somme, c'est mieux que rien en tout cas.

Pouvez-vous maintenant m'expliquer quelles sont les différentes sources qui vous ont déconcentré pendant votre télétravail en confinement ?

P : Alors ça peut être le fait d'avoir une télé à proximité, il a fallu une véritable autodiscipline pour ne pas trop se laisser déconcentrer du coup par Netflix, à ne pas prendre de pause trop longue. Voilà donc, je dirais, les plus grosses sources de distraction en dehors de la situation familiale. C'est vraiment Internet et la télé, on prend peut-être aussi un peu plus de temps pour ses affaires personnelles pendant le temps de travail. Bêtement, acheter un truc sur Amazon ou donc en distraction principalement.

Est-ce que maintenant pouvez me décrire comment vous percevez la culture d'entreprise Infrabel ?

P : Alors la culture d'entreprise d'Infrabel, c'est un peu compliqué à évaluer comme un tout parce qu'elle varie assez fort d'une direction à l'autre, je pense. Dans notre direction, on a la chance d'avoir, je pense, des gens qui sont assez progressistes, ce qui n'est pas le cas partout, et des gens qui sont aussi devenus plus progressistes forcé par la pandémie, par exemple il y avait énormément de gens qui étaient réticents pour le télétravail à trois jours semaine. Ça a été longuement discuté en interne et ces mêmes personnes maintenant sont assez partisans et sont là en général quand elles sont, elles font leur quota de jours au bureau et le reste du temps, elles travaillent de chez elles. Donc la culture d'entreprise vis à vis du télétravail en tout cas, a très très, très fort évolué entre le moment où j'ai commencé et quelques mois. Donc au début de la pandémie, on a eu du mal à créer une confiance, plutôt sur la réserve. Et puis ça a bien évolué dans le bon sens et maintenant, on a vraiment intégré ça dans la maison, dans la culture d'entreprise, le télétravail. Il n'y a pas à justifier de faire du télétravail parce que non, c'est on y a droit exactement, on y a droit, on peut le faire et il n'y a pas de discussion. Il y a parfois un peu de concertation pour être là tel jour, parce qu'il y a quelque chose d'important. C'est normal, mais ça a vraiment été intégré comme plein d'autres choses d'ailleurs. Il y a eu une évolution des mentalités aussi sur le dress code par exemple, qui est devenu beaucoup plus souple. En tout cas, c'est ce que moi je perçois. Maintenant, je vais au bureau en basket et jeans avant. Avant la pandémie, c'était un style, une autre, une autre garde-robe. Donc je crois qu'il y a eu beaucoup d'assouplissement et beaucoup de beaucoup de progrès sur la mentalité des entreprises. Je pense qu'à la base, Infrabel n'était pas non plus la plus stricte des entreprises dans la mesure où c'est déjà du service public ou c'est une grosse entreprise, donc il faut que tout le monde puisse être à l'aise. Ce n'était pas très conservateur avant, mais c'est devenu de plus en plus, de plus en plus ouvert. En tout cas.

D'accord, et donc selon vous, est ce que cette culture a-t-elle joué un rôle de soutien lors du confinement ?

P : Oui, oui, parce que d'une part, je l'ai déjà dit, on a été beaucoup informé. Ça a été vraiment un parti pris d'informer les gens en étant un maximum transparent et d'annoncer toutes les décisions qui ont été prises à propos de l'organisation du travail. Ça a été fait en toute transparence. Donc déjà là, ça a donné de la confiance vis-à-vis du management. Ça a donné envie de s'impliquer et de pas ne pas profiter de la situation pour ne rien faire chez soi. C'est une culture qui s'est aussi adaptée à la situation on peut dire. Alors il y a certaines choses qui

ont mis du temps à se mettre en place, mais il y a eu une réaction assez rapide à partir du moment où tout le monde a compris que c'était sérieux et que ça allait durer. Il y a eu des aménagements qui ont été faits assez rapidement et la culture d'entreprise a suivi. Eh oui, j'allais dire, c'est le deuxième point que j'ai développé, c'est que. La culture d'entreprise a suivi et s'est adaptée de façon durable au fur et à mesure du temps. Et on en a encore les effets maintenant, puisque la politique de télétravail a complètement changé et d'autres choses aussi. Donc ça a été aussi une marque de respect de la part du management et un signal positif sur la culture d'entreprise de montrer que ce n'est pas parce que tout le monde peut retourner au bureau que l'on reprend la situation comme si de rien n'était et tout le monde est obligé de venir. Donc voilà, donc ça a été et ça a été des signaux positifs et des démonstrations que la culture d'entreprise pouvait s'adapter à la situation.

Très bien, pouvez-vous me dire si l'organisation du télétravail a-t-il été plus facile lors du second confinement ?

P : Alors c'était plus facile dans la mesure où on savait ce qu'on devait faire, comment s'organiser en gros. En fait ce j'ai trouvé chez Infrabel, il n'y a pas eu pour moi de zone tampon entre les deux confinements. Il y a eu un moment où on avait un peu plus de liberté pour revenir au bureau, mais ce n'était pas, ce n'était pas obligatoire. Et donc il y a beaucoup de gens comme moi qui ont préféré s'en tenir à la situation en télétravail 100 % pour plein de raisons. Mais du coup, je n'ai pas senti une énorme différence entre premier et deuxième confinements pour être honnête. Mais je peux imaginer que des personnes qui étaient retournées au travail auront pu avoir plus de facilité dans la mesure où toute l'infrastructure était déjà en place. Tout le monde avait trouvé ses habitudes de travail et tout le monde s'y est remis sans trop de problèmes.

Très bien, et bien notre échange touche à sa fin. Du coup, avant que celui-ci soit terminé, est-ce que vous avez quelque chose à dire ? Quelque chose qui me semble pertinent, mais qui n'a pas été évoqué ?

Euh. Bah non, ça me semble assez complet, je ne vois pas d'autre chose à ajouter.

2.2.6. Luc

Bonjour ! tout d'abord merci d'accepter de participer à mon étude

L : aucun problème

Dans un premier temps, pouvez-vous vous présenter en quelque mot ainsi que votre fonction et votre rôle au sein d'Infrabel ?

L : Voilà donc je suis Luc. Je suis ingénieur et après avoir travaillé plusieurs années dans une direction opérationnelle, j'ai rejoint le service strategy en 2020 et dont j'ai développé une expertise en gestion de l'infrastructure. Et j'ai une expérience aussi de gestion d'équipe.

Faites-vous du télétravail à l'heure actuelle ?

L : alors chez nous, on a la possibilité de faire du télétravail, mais ça reste un choix personnel. Parfois oui j'en fais, mais je préfère venir au bureau. Donc oui c'est vraiment un choix personnel selon les besoins de chacun, je pense que si mes enfants étaient plus jeunes je pense que ça m'aurait bien été utile.

D'accord, pouvez-vous m'expliquer maintenant comment vous avez vécu la transition vers le télétravail lors du premier confinement ?

L : alors oui à l'époque j'avais une équipe de 20 personnes. On a dû quitter les bâtiments pratiquement en urgence et moi, je suis resté le plus longtemps possible pour régler tous les problèmes administratifs parce qu'assez curieusement, il fallait signer des papiers pour que les personnes, mes collègues, mes collaborateurs, puissent télétravailler. Donc c'est assez curieux dans le sens qu'il y eût une urgence que le télétravail se mette en place, mais il fallait quand même régler des problèmes législatifs, avec signature et donc moi je me suis attaché à assurer la continuité du service. Donc, ça représentait énormément de défis pour continuer à travailler. Et ça m'a pris un temps incroyable pour assurer la continuité du travail de mes collègues.

Quels sont pour vous les inconvénients et les avantages de ce travail à distance que vous avez pu identifier dans la réalisation de vos tâches professionnelles ?

L : Là, les avantages, que ce soit pour moi ou je veux dire à l'époque pour mes collaborateurs, un bel exemple c'est plus de facilité de gestion de son temps entre le travail et la vie privée. Donc ça, ça permet faire une optimisation qui, je pense, rapporte plein de facettes intéressantes pour l'entreprise et pour les employés. Le défi, c'est évidemment de garder le contact et là, en tant que gestionnaire de l'équipe. Il faut s'assurer que l'information circule bien. C'est ça le grand défi. Car quand on est avec tout le monde au bureau, il y a beaucoup d'information qui circule à travers ce que je dirai le non-dit. Et du jour au lendemain, on s'est retrouvés en télétravail et sous une caméra tous ce non-dit passe moins bien je trouve. C'est totalement différent de faire une réunion avec 10 personnes à distance qu'au bureau, car les gens sont souvent plus déconcentrés par leur téléphone ou autre chose et du coup les informations passent moins bien.

D'accord, c'est intéressant, pouvez-vous maintenant me dire comment vous organisiez votre horaire de travail pendant cette période ?

L : Et bien je pense qu'il y a en fait deux phases, au début c'était simplement une adaptation, au lieu d'aller prendre les transports en commun forcément on pouvait commencer plus tôt. Le rythme de travail à changer, mais oui au début c'était assez difficile, on pouvait commencer à 8 h, mais terminer à 18 h, car on travail sans forcément se rendre compte du temps qu'il passe comme on sait qu'on ne doit pas s'arrêter à un tel moment pour rentrer chez soi. Donc il a fallu un moment pour qu'on puisse mieux s'organiser. Même dans les exigences dans les réunions ça s'est adapté. En physique, on ne prévoyait pas autant de réunions qu'à distance, car il fallait souvent se déplacer d'un endroit à l'autre dans le bâtiment ce qui pouvait parfois prendre du temps. À distance, ba il n'y a pas de déplacement cependant comme on savait que tout le monde avait beaucoup de réunions, il avait je dirais un petit quart d'heure académique au début de chaque réunion pour que tout le monde puisse rejoindre à son aise comme bien souvent on sortait d'une réunion qui pouvait être un peu plus lourde que les autres pour ensuite aller dans une autre. Donc il y a vraiment eu une phase où c'était assez difficile et ensuite une où on s'est plus facilement adapté, on était plus flexible, on commençait plus tôt. On s'arrêtait parfois un peu pour reprendre plus tard.

D'accord je comprends, maintenant selon vous, quels sont les moyens qui ont été mis en place par Infrabel qui vous ont permis de télétravailler de manière efficace ?

L : Et bien rapidement, on a eu un premier système de télétravail qui était remplacé après par un deuxième système plus performant à travers Teams. Infrabel a mis les moyens pour assurer la puissance de réseau. Je le pense comme on l'a vu, c'est un fameux défi dans cette situation d'urgence de mettre en place quelque chose de performant, mais ça été plutôt bien géré je trouve. Aussi, je ne sais pas si ça se faisait de manière systématique, mais je veillais à ce que mes collaborateurs aient du matériel supplémentaire et je ne pense pas qu'il y ait eu de la part d'Infrabel une mesure systématique. Bien que par rapport à d'autres entreprises, il n'y a pas eu de prise en charge de frais de Wi-Fi ou de chauffage.

Pour vous, tous ces outils dont vous me parlez, est-ce que cela a contribué à maintenir une certaine motivation dans le travail ?

L : Je pense qu'effectivement ça a aidé à garder la motivation pour le travail. En tous cas, avoir des outils performants ça a facilité la vie à certains, car tout le monde n'avait pas la possibilité de travailler dans un bureau isolé, mais sur leur table à manger. Forcément, on n'était pas tous

dans les mêmes conditions pour travailler, ça été plus facile que pour d'autres, beaucoup de gens se sont sentis dans cette situation, alors avoir les bons outils oui c'est déjà un plus.

Pouvez-vous maintenant me dire comment les discussions les plus informelles ont été maintenues lors de ce télétravail ?

L : et bien moi, je téléphonais aux gens pour prendre des nouvelles ou pour discuter tout simplement, cela se faisait aussi à travers des réunions Teams. Mais Infrabel a aussi développé toute une série de webinaires et des trucs et méthode pour garder un certain esprit d'équipe. On rendait les réunions plus interactives, on n'était pas juste assis derrière notre écran à parler, on pouvait interagir avec l'écran. On essayait de la rendre comme si on était en présentiel, pour organiser des réunions d'équipe, on avait la possibilité de mettre des genres de post-its partagés je dirai ça comme ça, et on pouvait utiliser ça pas que pour ça. Mais sinon principalement ça passait par des coups de téléphone et des réunions en petits groupes.

D'accord, comment vos supérieurs vous ont-ils accompagné lors de ce télétravail ?

L : au vu de la période compliquée, je pense que tout le monde a fait son possible. Ils ont fait comme moi, ils ont pris des nouvelles pour voir si on se sentait bien, on nous offrait des outils adaptés à la situation. Du coup oui on était quand même soutenu, on discutait des éventuelles pistes d'adaptation. Enfin, j'ai envie de dire qu'on était tous dans le même bateau donc on faisait chacun son possible, mais personne ne restait dans son côté.

Très bien, bon pour cette question vous en avez déjà un peu parlé, mais du coup comment vous ainsi que vos collaborateurs aviez la possibilité de participer à l'organisation du travail de l'équipe ?

L : Oui donc il y a tout ce dont on a parlé avant, mais on a vraiment essayé de recréer un système de contact qui nous convenait à tous. On proposait chacun des choses, on essayait de s'adapter. En fait, on a recréé dans la mesure du possible en fait un fonctionnement comme il était auparavant. Donc il y a des gens qui téléphonent tout le temps, d'autres beaucoup moins. Et là, chacun a refait un peu seul sa façon de faire.

Qu'elles sont selon vous, les différentes sources de stress auxquelles vous avez pu être confronté lors de ce télétravail en confinement ?

L : La plus grande source je dirais que c'était dans la complexité de communiquer avec ses collaborateurs, ses collègues, qu'avec la hiérarchie, ça rendait la compréhension plus compliquée. Comme je l'ai dit tout au début, l'approbation ou la compréhension passent souvent

par le non verbal. Aussi, il y a le fait qu'on veut faire les choses bien, à fournir un bon travail en gros donc ça arrive qu'on travaille plus et au bout d'un moment, c'est très stressant. Le fait aussi qu'on passe d'une réunion à l'autre je dirai aussi. Heureusement moi, je n'avais pas vraiment de stress lié à l'occupation de mes enfants, car ils étaient déjà grands donc je ne devais pas m'occuper d'eux comme certains devaient s'occuper de leur enfant en bas âge.

Que se passait-il quand un employé n'arrivait pas à gérer tout ce stress lié à cette période et au télétravail ?

L : et bien il y avait une cellule que les gens pouvaient contacter, mais moi je prenais contact avec les personnes de mon équipe qui n'étaient pas bien pour un peu discuter. En fait, il y avait une véritable solidarité entre nous.

Pouvez-vous maintenant m'expliquer quels sont les moyens qui vous ont permis de gérer votre activité professionnelle ainsi que vos tâches liées à la vie privée ?

L : Et bien on peut dire que je faisais partie des privilégiés, dans le sens où j'ai une assez grande maison qui était prévue pour beaucoup d'enfants et que la plupart de mes enfants étaient partis. Donc j'avais de la place, nous avons tous la possibilité de travailler dans une pièce isolée. Et donc avait déjà tout cet aspect matériel qui était un avantage fondamental. Je pense que c'est un élément clé qui a permis et de pouvoir concilier la vie privée et la vie professionnelles.

Comment avez-vous donc géré la présence ou bien l'absence d'autres personnes à votre domicile ?

L : et bien je dirais qu'un autre défi, encore ç'a été de garder le contact avec tous les enfants et les autres membres de la famille. Enfin, moi j'avais l'autorisation de voir mes parents, car ils étaient, euh c'était quoi le terme déjà ? Ha oui des personnes à risques. Donc je continuais à voir mes parents en toute légalité évidemment.

Du coup, quelles étaient les responsabilités familiales que vous aviez à tenir ?

L : et bien m'occuper de mes enfants.

Très bien, lors de cette période de full télétravail, avez-vous eu l'impression que vos tâches se sont intensifiées ?

L : Oui, dans le sens où nous devons nous assurer que les deux enfants qui étaient encore à la maison ne soient pas en péril au niveau de leurs obligations scolaires. Et au niveau professionnel, c'est surtout cette adaptation qui a été nécessaire qui a rendu les tâches plus lourdes un certain temps.

Avez-vous remarqué, observé une différence de genre dans les responsabilités familiales à tenir chez vos collaborateurs ?

L : Oui, je pense que c'est une petite différence, mais on sentait bien que suivant les personnes ce n'était pas du tout évident pour elles de savoir concilier le boulot et les enfants. Donc on voyait bien qu'il y avait des gens qui travaillaient quand ils pouvaient et ils faisaient leur boulot. Donc ce n'était pas du tout évident pour eux. Certaines s'imposaient de garder un rythme scolaire. Par exemple, certains faisaient le boulot, mais de façon tout à fait décalée, car ils devaient s'occuper de leurs enfants. Mais dans mon équipe, je n'ai eu personne qui a sacrifié son boulot, les gens étaient très adaptatifs.

D'accord, pouvez-vous me dire maintenant comment vous avez organisé votre espace de travail ?

L : j'ai mon propre bureau donc j'étais assez bien isolé quand j'en avais besoin.

Quelles sont les différentes sources qui ont pu vous déconcentrer lors de votre télétravail à cette période ?

L : et bien le fait que comme on était tous là, avec des rythmes différents. Ce qui est important quand on est au travail c'est qu'on est dans un autre environnement. On passe la porte du bureau et là on est dans un autre environnement tandis que quand tu es à la maison, surtout sur des longues périodes, c'est que tout le monde n'a pas le même rythme. Chacun se lève plus tard ou qui mange plus tard. Et donc, c'est donc plus difficile de séparer les moments travail et des moments où on est chez soi.

Très bien, comment décririez-vous la culture d'entreprise d'Infrabel ?

L : Et je dirais que pendant cette période, Infrabel était très soutenant. Effectivement, je pense que toutes les règles ont été très assouplies pour qu'on ait tous les moyens de travailler. J'ai pu, en tant que manager, délivrer du matériel à mes collègues, à mes adjoints, chose que tout le monde n'a pas faite. Et on a pu faire des petits teams building à domicile en recevant des petits cadeaux. En fait, pendant cette période, Infrabel a quitté un peu cette culture vieux chemin de fer et a donné tous les moyens et s'est adapté à la situation.

Du coup, l'organisation de votre télétravail lors du second confinement a-t-elle été plus facile lors du second confinement ?

L : oui tout à fait, on a tous appris quelque chose, nous on savait mieux s'adapter et l'entreprise savait ce qui devait être mis en place.

Très bien, du coup, on touche à la fin de notre échange avant que celui-ci soit terminé. Est-ce que vous avez une dernière chose à dire, quelque chose qui semble pertinent, mais qui n'a pas été évoqué ?

L : Je pense qu'on en a fait un peu le tour. Mais, je dirais quand même qu'il y a quand même eu un retour après à la gestion administrative et on sent bien qu'il y a eu par rapport à d'autres entreprises, il y a eu quand même un petit retour à avant dans certaines choses. Bon tout n'est pas redevenu comme avant, il y a eu de nombreuses discussions sur le télétravail, d'abord on pensait accorder deux jours, mais au final c'est trois. Mais je trouve quand même qu'ont revenu assez vite dans le monde des cultures de chemins de fer et administratives. Et donc, on en avait discuté lors de réunions par teams entre managers et autres. Tout n'a pas radicalement changé comme certains le pensent.

C'est une dernière question qui vient à l'esprit, mais avec tout ce qu'on a dit au cours de cet échange, mais aussi avec les précédentes que j'ai déjà effectuées, j'ai l'impression qu'Infrabel a effectivement eu la volonté de faire des choses pour alléger le poids de ce full télétravail, mais que la plupart des initiatives c'est faire à travers des initiatives de chaque équipe.

L : oui, tout à fait, il y a eu des communications de la part de la direction sur comment gérer tel ou telles choses dans les aspects du télétravail, mais oui beaucoup de choses viennent des équipes en elle-même. Mais je n'ai pas une vue de l'ensemble des équipes non plus, mais je pense que c'est quand même ça.