

**LE PHÉNOMÈNE DU PRENEZ VOS APPAREILS PERSONNELS S'IMPLANTE DANS L'ORGANISATION**

**Par :**

**KARINE PROULX**

**Remis à :**

**Professeure Muriel Mignerat**

**École de gestion Telfer**

**Université d'Ottawa**

**Thèse présentée dans le cadre des exigences du programme de :**

**Maîtrise ès sciences Technologies des affaires électroniques**

**EBC**

**7999**

**© Karine Proulx, Ottawa, Canada, 2016.**

## Table des matières

Liste des tableaux.....	iv
Liste des figures .....	v
Remerciements.....	vi
Résumé .....	vii
Chapitre 1. Introduction.....	1
• 1.1 Contexte de la recherche.....	1
1.1.1 Avantages pour les organisations .....	3
1.1.2 Inconvénients pour les employés et leurs employeurs .....	4
1.1.3 Établissement d’une politique pour encadrer le PAP en milieu de travail .....	4
• 1.2 Concepts .....	5
• 1.3 Problématique de recherche .....	7
• 1.4 Motivation.....	8
• 1.5 Objectifs de recherche.....	8
Chapitre 2. Revue de la littérature.....	10
• 2.1 Principaux défis liés au respect de la vie privée et à la sécurité des organisations.....	10
• 2.2 Favoriser la sécurité dans un environnement de travail avec PAP.....	11
• 2.3 Les meilleures pratiques d’une politique sur le PAP.....	14
Chapitre 3. Cadre conceptuel — Théorie institutionnelle .....	18
• 3.1 Les institutions et leurs piliers .....	19
• 3.2 Les vecteurs institutionnels .....	21
• 3.3 Utilisation de la théorie institutionnelle pour étudier des phénomènes apparentés.....	22
Chapitre 4. Méthodologie .....	23
• 4.1 Choix de la méthode de collecte de données.....	23
• 4.2 Sélection du cas .....	24
• 4.3 Sélection des participants.....	25
• 4.4 Collecte de données.....	25
• 4.5 Analyse des données.....	26

• 4.6 Validité de la recherche .....	30
Chapitre 5. Cas de la Faculté des arts de l'Université d'Ottawa .....	32
• 5.1 Description de l'organisation .....	32
• 5.2 Description du PAP dans l'organisation .....	32
5.2.1 Les sources d'influences de l'utilisation du PAP .....	37
5.2.2 L'attitude face au PAP .....	39
Chapitre 6. Résultats d'analyse .....	41
• 6.1 Les thèmes récurrents .....	41
6.1.1 L'aspect pratique .....	41
6.1.2 La distinction entre la vie professionnelle et la vie privée .....	42
6.1.3 La dépendance aux appareils.....	43
6.1.4 Le stress .....	43
6.1.5 La liberté .....	43
6.1.6 La productivité .....	44
6.1.7 La sécurité de l'organisation .....	45
6.1.8 Une politique pour encadrer le phénomène .....	46
6.1.9 Le coût.....	46
• 6.2 Les dimensions normatives, cognitives et régulatrices du phénomène.....	53
6.2.1 Facteurs qui entraînent chez l'employé l'utilisation du PAP dans l'organisation....	53
6.2.2 Facteurs qui entraînent chez l'employeur l'utilisation du PAP dans l'organisation	54
6.2.3 Bienfaits de la productivité et de la réduction du stress .....	54
6.2.4 Inconvénients de la dépendance aux appareils, de l'empiétement sur la vie privée et sur la diminution de la sécurité .....	55
6.2.5 Autres points importants en relation avec le PAP dans l'organisation .....	56
• 6.3 Comparaison des thèmes entre l'employeur et ses employés.....	58
Chapitre 7. Discussion et conclusion .....	68
Terminologie française / anglaise .....	72
Annexe A : Formulaire de consentement du participant .....	73
Annexe B – Lettre d'information .....	75
Annexe C — Guide d'entrevue semi-structurée .....	77
Références .....	80

## Liste des tableaux

Tableau 1– Sommaire de la thèse.....	9
Tableau 2 – Mesures favorisant la sécurité dans un environnement de travail avec PAP .....	14
Tableau 3 – Meilleures pratiques d’une politique sur le PAP .....	17
Tableau 4 – Les trois piliers des institutions, adapté de Scott, 1995, p. 52.....	19
Tableau 5 – Piliers et vecteurs institutionnels, adapté de Scott, 1995, p. 77.....	21
Tableau 6 – Représentation de la mention du thème du stress par participants .....	29
Tableau 7 – Liste des participants de l’étude de cas par fonction, poste, années de service et tâches de gestion.....	33
Tableau 8 – Exemples d’applications et d’emplacement du PAP selon les participants .....	36
Tableau 9 – Influences identifiées par les participants.....	39
Tableau 10 – Brève description des thèmes et citations .....	51
Tableau 11 – Thèmes récurrents chez les participants.....	52
Tableau 12 – Fréquence des dimensions identifiées selon les thèmes retenus.....	57
Tableau 13 – Comparaison des éléments répertoriés par l’employeur et ses employés.....	66

## Liste des figures

Figure 1 – Chevauchement du travail et de la vie personnelle selon l'appareil, adapté de Parker-Toulson, 2012, p. 9 .....	2
Figure 2 – Chevauchement du travail et de la vie personnelle selon la tâche, adaptée de Parker-Toulson, 2012, p. 9 .....	3
Figure 3 – Processus pour adresser les défis liés au respect de la vie privée et à la sécurité des organisations.....	11
Figure 4 – Spectrum d'adoption, adaptée d'Anderson, 2012.....	13
Figure 5 – Analyse des segments d'utilisateurs selon l'usage et les besoins, adaptée d'Anderson, 2012.	16
Figure 6 – Extrait d'un sommaire d'interaction .....	27
Figure 7 – Représentation des liens hiérarchiques entre les participants.....	34
Figure 8 – Types d'appareils personnels utilisés dans le cadre du travail selon les participants et leur fonction.....	35

## Remerciements

Cette recherche n'aurait pas été possible sans l'appui sincère, la rétroaction juste et les connaissances approfondies en gestion et en technologie de l'information de ma directrice de thèse Muriel Mignerat de l'École de gestion Telfer de l'Université d'Ottawa.

Je me sens privilégiée d'avoir été accompagnée si adroitement dans un projet qui m'était plutôt inconnu au départ. Grâce à son accueil, ses mots d'encouragements et surtout aux échanges d'idées et de perspectives, je sou mets cette recherche avec un sentiment d'accomplissement et avec une passion pour le sujet encore plus vive. Je serai toujours reconnaissante pour l'implication de la professeure Mignerat et pour son attitude bienveillante qui m'auront permis de me dépasser académiquement et de produire des résultats ayant le potentiel de servir réellement les organisations intéressées à tirer le meilleur parti du phénomène du Prenez vos appareils personnels.

J'aimerais aussi souligner la rétroaction des professeurs Laurent Mirabeau et Lysanne Lessard qui aura permis de faire une fois de plus la preuve qu'obtenir un regard neuf sur une recherche est incontournable afin de repousser les limites de notre savoir et de nos découvertes grâce à la force et à la richesse d'expertises combinées.

Finalement, j'aimerais remercier l'Université d'Ottawa qui, en plus de m'avoir permis d'évoluer dans un environnement idéal d'apprentissage et de recherche, a financé en grande partie mes études à la maîtrise en technologie des affaires électroniques.

En terminant, je crois fermement que les plus belles réalisations se font en équipe, et ce à plusieurs niveaux, notamment sur le plan familial. Une mention toute spéciale à mon conjoint qui m'a épaulée tout au long de cette aventure avec ouverture et écoute et surtout grâce à sa générosité en adaptant son emploi du temps en fonction de mon projet. Je dédie également cette recherche à mon fils à qui je souhaite de trouver un domaine qui le passionne.

Merci à vous.

## Résumé

Le phénomène du Prenez vos appareils personnels (PAP) représente une tendance lourde sur le marché du travail. La pression vient plutôt du côté des employés, les employeurs étant la plupart du temps à la merci des choix de leurs employés en termes d'appareils et d'utilisation. Cette recherche étudie le PAP à travers la théorie institutionnelle pour mieux comprendre le PAP dans l'organisation en tenant compte du point de vue de l'employé et de l'employeur et en expliquant comment il est vécu. Neuf thèmes ont émergé de l'étude de cas à l'aide d'entrevues semi-dirigées : l'aspect pratique, la distinction entre la vie professionnelle et la vie personnelle qui s'effrite, la dépendance aux appareils, le stress, la liberté, la productivité, la sécurité de l'organisation, le besoin d'une politique pour encadrer le PAP dans l'organisation et le coût. Cette étude jette les assises d'une recherche sur une politique organisationnelle pour encadrer le PAP.

# Le phénomène du Prenez vos appareils personnels s'implante dans l'organisation

---

## Chapitre 1. Introduction

Une des tendances en technologie de l'information qui accuse la plus forte croissance au cours de la dernière décennie est sans doute celle du PAP<sup>1</sup> (Prenez vos appareils personnels) (Gaff, 2015; Weldon, 2013). Les organisations, les médias spécialisés ainsi que les médias de masse traitent couramment de la question du PAP (Hayes, 2012) et de ses implications sur la sécurité des organisations et sur le respect de la vie privée des individus.

Malgré les risques inhérents à l'intrusion dans la vie privée des employés et ceux liés à la sécurité des données corporatives des organisations, les employés demandent de plus en plus d'utiliser leurs appareils personnels au travail et les employeurs y trouvent des bénéfices pour leur organisation. La mise en place d'une politique pour encadrer le PAP en milieu de travail permet d'adresser ces deux enjeux. Toutefois jusqu'à maintenant, à notre connaissance, aucune recherche primaire n'a porté sur la compréhension globale du phénomène du PAP en milieu de travail.

Par conséquent, cette recherche vise à mieux comprendre ce nouveau phénomène en milieu de travail. Une meilleure compréhension qui pourrait jeter les bases nécessaires au développement d'une politique pour encadrer le PAP en milieu de travail.

### 1.1 Contexte de la recherche

La tendance du PAP est si forte que 38 % des organisations prévoient complètement cesser de fournir des appareils à leurs employés d'ici 2016 (Willis, 2013), selon une étude internationale de Gartner Inc.'s Executive Program réalisée auprès des directeurs de systèmes d'information.

Au centre du PAP se trouvent les employés dont, selon un sondage de Forrester Research, près de la moitié veulent acheter l'appareil de leur choix et l'utiliser au travail (Zielinski, 2012). Une des raisons qui expliquent cette situation est que les fournisseurs de technologies de l'information (TI) développent de

---

<sup>1</sup> Le terme PAP sera utilisé dans la thèse pour référer au « phénomène du 'Prenez vos appareils personnels' ».

plus en plus le marché des consommateurs finaux (Anderson, 2012), rendant ainsi les appareils mobiles plus accessibles, de par leur coût abordable, et plus attrayant, de par les constants changements et améliorations de leurs fonctionnalités. Des changements qui créent aussi de nouvelles façons de répondre aux besoins en mobilité des consommateurs (Anderson, 2012). Par exemple, il suffit de penser à l'apparition des tablettes qui permettent de bénéficier de certains avantages des portables et des cellulaires combinés. L'employé peut ainsi être motivé à acheter une tablette, sans que l'employeur y voie un besoin immédiat d'en munir son employé.

Il semble aussi que les employés pourraient se sentir frustrés devant la contrainte d'utiliser les appareils fournis par leur employeur, en partie puisque ces appareils sont souvent moins sophistiqués que leurs appareils personnels (Gaff, 2015; Anderson, 2012). En réponse à cette frustration, les employés pourraient être plus enclins à utiliser leurs appareils personnels pour travailler, même sans l'autorisation explicite de leur employeur, d'autant plus que leurs appareils pourraient les aider à mieux effectuer leurs tâches.

Pour les employeurs, ce serait d'abord plutôt par obligation que par choix qu'ils acceptent d'intégrer les appareils personnels dans leur organisation (Gaff, 2015). En effet, les employeurs se trouvent confrontés à ce phénomène grandissant d'employés qui utilisent leurs appareils personnels au travail, un phénomène lié à l'accessibilité de la mobilité partout et en tout temps (Anderson, 2012) qui permet de travailler de n'importe quel endroit, à n'importe quelle heure de la journée, et par conséquent, sans égard au type d'appareil utilisé. Le travail étant ainsi de plus en plus perçu comme une activité plutôt qu'un lieu (Anderson, 2012). Ainsi, les employés effectuent des tâches personnelles au travail et inversement des tâches professionnelles en dehors du travail (Gaff, 2015; Beckett, 2014) tel qu'indiqué par les figures 1 et 2.

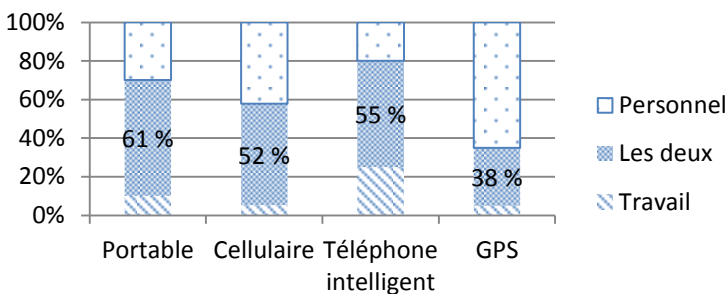


Figure 1 – Chevauchement du travail et de la vie personnelle selon l'appareil, adapté de Parker-Toulson, 2012, p. 9

Plus de 50 % des répondants de cette étude utilise leur ordinateur portable, cellulaire et/ou appareil intelligent pour à la fois effectuer des tâches personnelles et professionnelles.

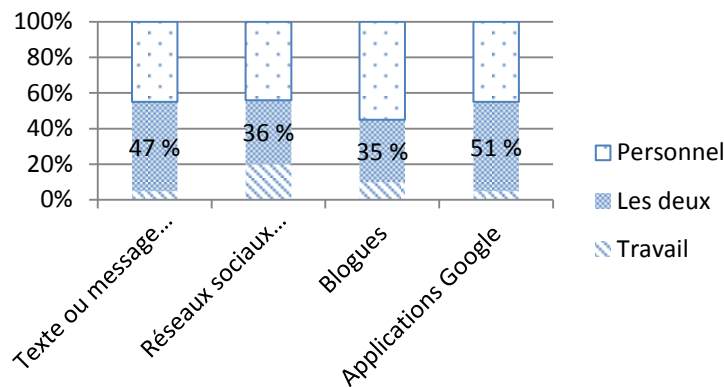


Figure 2 – Chevauchement du travail et de la vie personnelle selon la tâche, adaptée de Parker-Toulson, 2012, p. 9

Entre 35 et 51 % des répondants utilisent la messagerie texte, les réseaux sociaux professionnels, les blogues et les applications Google pour effectuer des tâches personnelles et professionnelles. Prenons l'exemple des messages textes personnels et professionnels qui s'entremêlent sur un même appareil, voir une même application. Ce chevauchement peut entraîner des fuites de sécurité pour l'organisation, par exemple, si l'employé partage par erreur un message professionnel à un contact personnel, et peut aussi avoir un impact sur la protection de la vie privée des employés, par exemple, si l'employeur accède à leurs messages.

### 1.1.1 Avantages pour les organisations

Ce n'est toutefois pas sans avantages que, selon une étude d'Aberdeen Group (Hayes, 2012), 75 % des organisations sondées à travers le monde permettent à leurs employés d'utiliser leurs appareils personnels au travail. Les trois quarts des dirigeants croient que permettre à leurs employés d'utiliser leurs appareils personnels positionne leur firme auprès des candidats potentiels comme étant flexible et attrayante (Weeger, Wang & Gewald, 2015; Gaff, 2015; Hayes, 2012). Mis à part leur motivation d'attirer les meilleurs candidats potentiels, des gains en productivité (Vignesh, 2015; Garba, Armarego, Murray & Kenworthy, 2015; Gaff, 2015; Steiner, 2014; Heary & Woland, 2014; Chang, Ho & Chang, 2014; Semer, 2013; Anderson, 2012) peuvent être réalisés en donnant le feu vert au PAP. Ces gains en productivité pourraient être liés non seulement à la connaissance des employés de leurs appareils personnels, puisqu'ils l'ont choisi pour répondre à leurs besoins spécifiques, mais aussi à une meilleure satisfaction au travail que procurerait l'utilisation de son appareil personnel (Garba, Armarego, Murray

& Kenworthy, 2015; Gaff, 2015; Miller, Voas, Hurlburt, 2012; Barbier, Bradley, Macaulay, Medcalf, Reberger, 2012). Par exemple, le moral des employés peut se trouver amélioré puisqu'ils n'ont plus à utiliser un appareil qu'ils n'ont pas choisi et qui répond mal à leurs besoins (Gaff, 2015; Semer, 2013).

Avec des statistiques comme celles indiquant que le nombre moyen d'appareils par travailleur du domaine du savoir a atteint 3.5 (Romer, 2014), les organisations ont aussi des économies à réaliser en acceptant le PAP (Garba, Armarego, Murray & Kenworthy, 2015; Gaff, 2015; Miller, Voas, Hurlburt, 2012; Hayes, 2012). En cessant de payer pour tous ces appareils mobiles, les organisations peuvent non seulement économiser sur les coûts de matériel, mais aussi de formation (Vignesh, 2015; Hayes, 2012), la responsabilité du support de l'appareil étant transférée à l'utilisateur. Par contre, cet avantage peut être affecté par l'augmentation des coûts liés à une gestion plus complexe de tous ces différents appareils (Walters, 2013; Hayes, 2012). D'autant plus que si l'employé ne se forme pas adéquatement pour utiliser son appareil, l'employeur pourrait devoir offrir un certain support de formation.

Le PAP crée aussi de nouvelles opportunités pour les organisations avec l'augmentation de la mobilité des employés. Par exemple, l'utilisation des feuilles de temps et la façon d'indiquer qu'un employé entre ou quitte un espace de travail peuvent être revues en tenant compte des possibilités d'intégrer les outils mobiles maintenant disponibles chez une majorité d'employés. On pourrait penser à une application mobile qui permet de communiquer à l'employeur l'heure d'arrivée et l'heure de départ de l'employé en utilisant un signal GPS. Un avantage qui peut toutefois être terni par son impact sur la vie privée de ses employés ce qui consiste en l'un des deux inconvénients majeurs du PAP dans l'organisation avec le risque lié à la sécurité des données corporatives.

### **1.1.2 Inconvénients pour les employés et leurs employeurs**

En utilisant leur appareil personnel pour travailler, le respect de la vie privée des employés peut être brimé et les données corporatives de l'employeur peuvent être exposées à la concurrence ou même à des employés n'ayant pas les droits.

### **1.1.3 Établissement d'une politique pour encadrer le PAP en milieu de travail**

Si une organisation permet le PAP, une politique en place peut considérer la sécurité de ses systèmes, protéger la confidentialité de ses informations corporatives (Chang, Ho & Chang, 2014; Beckett, 2014) et respecter la vie privée de ses employés (Gaff, 2015; Heary & Smith, 2014; Woland, 2014). Une politique pour encadrer le PAP en milieu de travail peut à la fois aider à contrecarrer ces risques et à tirer avantage des bénéfices (Garba, Armarego, Murray & Kenworthy, 2015; Horton, 2015; Romer, 2014;

Chaudhry, 2012). Toutefois, le seul fait d'avoir une politique en place n'écarte pas la possibilité de bris de sécurité (Weldon, 2013), encore faut-il qu'elle soit appliquée et respectée.

Au centre de l'application et du respect d'une politique dans une organisation se trouvent les comportements sociaux des employés. Il importe de comprendre leurs comportements pour mettre au point une politique qui sera appliquée et respectée. La théorie institutionnelle est tout indiquée pour analyser des problèmes de TI lorsqu'on s'intéresse principalement aux comportements sociaux (Bjork, 2004).

Le phénomène du PAP est en cours d'institutionnalisation. Par exemple, le PAP peut se présenter différemment selon les expériences antérieures et la culture d'un employé et selon les moyens de renforcement mis en place pour gérer le PAP en milieu de travail. Une meilleure compréhension des dimensions cognitives, normatives et régulatrices, issues de la théorie institutionnelle, qui influencent les parties impliquées dans le PAP, soit les employés et les organisations, pourrait aider à mieux comprendre le phénomène et à mieux encadrer le PAP dans les organisations.

Malgré la popularité grandissante du PAP et les besoins d'encadrer ce nouveau phénomène en milieu de travail, à notre connaissance, aucune recherche primaire n'a encore été publiée pour le comprendre de façon globale. Cette recherche a pour but d'étudier le PAP du point de vue de l'employé et de l'employeur.

## 1.2 Concepts

Cette section définit les concepts clés nécessaires à la compréhension dans le contexte de cette recherche. Ces concepts sont référencés tout au long de l'étude.

**PAP** : Une politique corporative qui permet aux employés d'utiliser les appareils mobiles personnels de leur choix, comme l'ordinateur portable, le téléphone intelligent et la tablette, pour exécuter des tâches et accéder aux données de l'organisation, incluant courriel, intranet et les applications de l'organisation, ainsi qu'à leurs applications et données personnelles (Willis, 2013; Hayes 2012).

**Respect de la vie privée** : Protection de la vie privée de l'employé d'une façon telle que l'employeur n'a pas accès aux données personnelles de l'employé sur ses appareils mobiles utilisés dans le cadre de son travail sans l'accord de l'employé. Dans le contexte de cette recherche, on utilise le respect de la vie privée au sens large, ce qui inclut les conséquences de l'intrusion du travail dans la vie privée des individus.

Au Canada, on peut se référer à la *Loi sur la protection des renseignements personnels et les documents électroniques* (LPRPDE) dont voici un aperçu :

*Sous réserve de certaines exemptions qui y sont prévues<sup>[1]</sup>, la LPRPDE s'applique aux organisations du secteur privé qui recueillent, utilisent ou communiquent des renseignements personnels dans le cadre d'activités commerciales. Elle s'applique également à la collecte, à l'utilisation et à la communication de renseignements personnels relatifs aux employés d'organisations sous réglementation fédérale<sup>[2]</sup>. Le paragraphe 2(1) de la Loi définit les renseignements personnels au sens large comme « tout renseignement concernant un individu identifiable, à l'exclusion du nom et du titre d'un employé d'une organisation et des adresses et numéro de téléphone de son lieu de travail ». Dans le but évident d'englober une gamme étendue de transactions, l'article 2 définit par ailleurs « activité commerciale » comme étant « toute activité régulière ainsi que tout acte isolé qui revêtent un caractère commercial de par leur nature, y compris la vente, le troc ou la location de listes de donneurs, d'adhésion ou de collecte de fonds<sup>[3]</sup> ». (T. Wappel, 2007)*

La *Loi sur la protection des renseignements personnels* (LRC, 1985) définit les renseignements personnels comme suit :

*Les renseignements, quel que soient leur forme et leur support, concernant un individu identifiable, notamment :*

- a) les renseignements relatifs à sa race, à son origine nationale ou ethnique, à sa couleur, à sa religion, à son âge ou à sa situation de famille;*
- b) les renseignements relatifs à son éducation, à son dossier médical, à son casier judiciaire, à ses antécédents professionnels ou à des opérations financières auxquelles il a participé;*
- c) tout numéro ou symbole, ou toute autre indication identificatrice, qui lui est propre;*
- d) son adresse, ses empreintes digitales ou son groupe sanguin;*
- e) ses opinions ou ses idées personnelles, à l'exclusion de celles qui portent sur un autre individu ou sur une proposition de subvention, de récompense ou de prix à octroyer à un autre individu par une institution fédérale, ou subdivision de celle-ci visée par règlement;*

- f) toute correspondance de nature, implicitement ou explicitement, privée ou confidentielle envoyée par lui à une institution fédérale, ainsi que les réponses de l'institution dans la mesure où elles révèlent le contenu de la correspondance de l'expéditeur;*
- g) les idées ou opinions d'autrui sur lui;*
- h) les idées ou opinions d'un autre individu qui portent sur une proposition de subvention, de récompense ou de prix à lui octroyer par une institution, ou subdivision de celle-ci, visée à l'alinéa e), à l'exclusion du nom de cet autre individu si ce nom est mentionné avec les idées ou opinions;*
- i) son nom lorsque celui-ci est mentionné avec d'autres renseignements personnels le concernant ou lorsque la seule divulgation du nom révélerait des renseignements à son sujet;*

**Sécurité** : Protection des données corporatives de l'organisation d'une façon telle que seuls les usagers ayant droit d'accéder ou de modifier l'information corporative puissent le faire dans le but d'assurer la disponibilité, la confidentialité et l'intégrité des données (Merriam-Webster, 2014; WebFinance, Inc. 2014)

Une définition claire des concepts du PAP, du respect de la vie privée et de la sécurité favorise la compréhension des sections subséquentes de cette recherche en permettant de délimiter leur territoire et sous quels angles ils sont abordés.

### **1.3 Problématique de recherche**

D'un côté, les employés ont droit au respect de leur vie privée et de l'autre les organisations doivent sécuriser leur système pour protéger leurs données corporatives. Le PAP crée des conflits entre le droit à la vie privée des employés et le besoin de sécurité des organisations. Par exemple, approximativement 40 % des organisations enregistreraient les activités liées à l'accès aux données à partir des appareils mobiles pendant que la vaste majorité des employés disent ne pas tolérer que leur employeur enregistre leurs activités et que certains employés sont opposés à l'utilisation d'un logiciel de sécurité sur leur appareil (Weldon, 2013; Walters, 2013). Cette situation démontre que l'enregistrement des activités de l'employé peut se produire sans qu'il en soit même conscient (Weldon, 2013).

Outre l'obligation de respecter la vie privée de ses employés, les employeurs font aussi face au besoin de mettre en place les conditions qui favorisent les gains en productivité (Earley, Harmon, Lee, Mithas, 2014). Par exemple, si les mesures de sécurité sont trop intrusives, les employés vont voir la qualité de

leur expérience au travail et la vitesse à laquelle ils effectuent leurs tâches diminuées, nuisant ainsi à leur productivité. La solution se situe au croisement de la convivialité pour l'employé, du respect de sa vie privée et de la sécurité pour l'employeur.

Pour étudier le phénomène, cette recherche, à l'exemple d'autres recherches sur l'assimilation des technologies de l'information, utilise ainsi la perspective de la théorie institutionnelle afin de mieux comprendre les dimensions cognitives, normatives et régulatrices qui influencent les parties clés, c'est-à-dire les employés et les organisations, vis-à-vis le PAP. Elle tente de répondre à la question suivante : comment le PAP est-il vécu dans l'organisation ?

## **1.4 Motivation**

La motivation centrale de cette recherche est d'aider les organisations à mieux comprendre le PAP. Elle étudie les éléments qui expliquent le PAP dans les organisations. Des exemples d'éléments sont les sources d'influences, l'attitude des employés, les facteurs qui entraînent chez les employés et l'employeur l'utilisation du PAP, les bienfaits et les inconvénients perçus. La meilleure compréhension qui en résulte vise à contribuer à la satisfaction tant des employés que des organisations dans l'environnement de travail avec le PAP.

## **1.5 Objectifs de recherche**

La conduite d'une recherche qui explore le PAP en milieu de travail contribue à l'acquisition générale de connaissances pour le domaine des technologies de l'information (TI), de nouvelles connaissances pouvant répondre aux besoins des organisations. Les découvertes issues de ce projet peuvent mener à l'identification de nouveaux éléments quant au PAP, des éléments qui pourraient servir au développement d'une politique organisationnelle sur le PAP. Par exemple, des éléments comme les facteurs qui entraînent chez les employés et leur employeur l'utilisation du PAP, ainsi que les bienfaits et les inconvénients perçus. La recherche permet aussi de découvrir ce que les employés perçoivent du PAP et par le fait même, ce que les gestionnaires perçoivent de ce même phénomène pour en dresser des comparaisons et dans certains cas en déduire la position de l'employeur par rapport au PAP.

Une fois que le PAP en milieu de travail est mieux compris, la recherche subséquente pourrait s'intéresser encore plus particulièrement aux meilleures pratiques dans l'établissement d'une politique du PAP. Des recherches supplémentaires pourraient évaluer l'importance relative de chacune de ces pratiques sur les résultats de la politique du PAP. Finalement, la recherche pourrait s'étendre au

phénomène qui consiste à apporter son propre logiciel ou ses propres outils en raison de l'augmentation en popularité des services d'informatique dans les nuages.

<b>Les dimensions qui supportent le phénomène du PAP dans l'organisation</b>		
<b>Généralités</b>	Nature du texte	Thèse
	Posture épistémologique	Positiviste
	Enjeu(x) pratique(s)	Acquisition générale de connaissances pour le domaine des TI Identification de nouveaux éléments quant au PAP
	Question de recherche	Comment le PAP est-il vécu dans l'organisation ?
	Argument(s)	Les dimensions normatives issues de la théorie institutionnelle occupent la plus grande place au sein du PAP dans l'organisation, suivit des dimensions cognitives et finalement une seule structure régulatrice émerge de cette étude de cas.
<b>Littérature</b>	Cadre théorique	Scott / DiMaggio & Powell
	Concepts-clés	PAP, vie privée, sécurité
	Auteurs-clés #1 (PAP)	Hayes, Kotwica; Anderson; Semer; Mansfield-Devine
	Auteurs-clés #2 (théorie institutionnelle)	Scott, 1995; Bjarck; Szyliowickz & Galvin; Abbott
<b>Méthodologie</b>	Niveau(x) d'analyse	Organisation
	Cadre méthodologique	Analyse qualitative et étude de cas
	Collecte des données	Entrevues et documents administratifs
	Analyse des données	Tableaux, diagrammes, codification des entrevues

Tableau 1– Sommaire de la thèse

## Chapitre 2. Revue de la littérature

La revue de la littérature spécialisée identifie les problématiques suivantes : le respect de la vie privée; l'aspect de la sécurité des organisations; les moyens de favoriser la sécurité des données corporatives; les meilleures pratiques quant à une politique sur le PAP. Ces problématiques couvrent l'ensemble des thèmes-clés du phénomène à l'étude répertoriés dans la littérature. De plus, les questions de vie privée et de sécurité des organisations sont étroitement liées au contenu de la politique sur le PAP.

### 2.1 Principaux défis liés au respect de la vie privée et à la sécurité des organisations

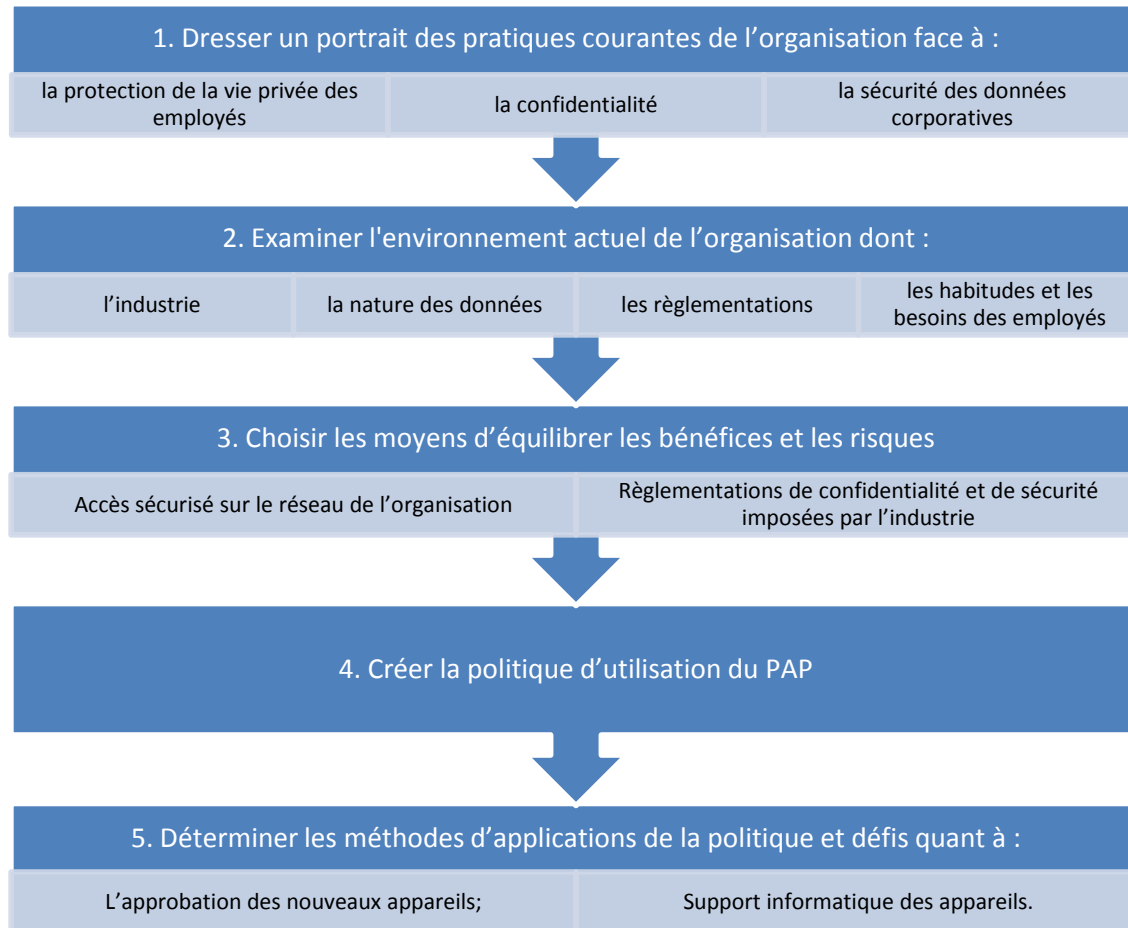
Un point de départ pour les organisations est de s'attarder à leurs pratiques courantes vis-à-vis la protection de la vie privée de leurs employés et à la confidentialité et la sécurité de leurs données corporatives (Garba, Armarego, Murray & Kenworthy, 2015; Smith, 2014; Hayes, Kotwica, 2013; Zielinski, 2012). Elles peuvent tenir compte de leur environnement actuel, tel que leur industrie, la nature de leurs données, les réglementations, ainsi que les habitudes et les besoins de leurs employés. Une fois ce regard posé, l'organisation se retrouve en meilleure position pour choisir les moyens d'équilibrer les bénéfices et les risques.

L'organisation cherche à maintenir un accès sécurisé et la visibilité des appareils sur son réseau tout en conservant le pouvoir de révoquer l'accès à son réseau et d'effacer le contenu de l'appareil et d'en prévenir le vol (Horton, 2015; Gaff 2015; Anderson, 2012; Miller, Voas, Hurlburt, 2012). Elle cherche aussi à répondre aux réglementations de confidentialité et de sécurité imposées par l'industrie.

Lorsqu'une politique sur le PAP qui tient compte de ces éléments est en place, le défi se pose en ce qui a trait aux méthodes utilisées pour assurer le respect de l'application de la politique d'usage de l'organisation (Anderson, 2012).

Une difficulté importante est que les appareils évoluent si rapidement qu'il est presque impossible de rester à jour quant à l'approbation des nouveaux appareils pouvant être utilisés sur le réseau de l'organisation. Ceci affecte aussi la façon que le secteur des TI fournit le support à l'utilisateur et l'étendue de ses services (Vignesh, 2015; Anderson, 2012; Barbier, Bradley, Macaulay, Medcalf, Reberger, 2012). Les organisations doivent non seulement considérer la variété des appareils, mais aussi comment ces appareils interagissent avec les autres appareils qui peuvent se trouver en dehors du réseau de l'organisation (Armando, Costa, Verderame, Merlo, 2014; Anderson, 2012).

La Figure 3 résume les points traités dans cette sous-section.



**Figure 3** – Processus pour adresser les défis liés au respect de la vie privée et à la sécurité des organisations

Au début du processus, il faut examiner autant à l'interne, soit les pratiques courantes de l'organisation qu'à l'externe, soit l'environnement que l'organisation occupe. Ce premier portrait permet de procéder au choix des moyens permettant de tirer parti des bénéfices du PAP tout en minimisant les risques. Une fois ce choix fait, l'organisation peut créer sa politique et finalement élaborer ses méthodes d'application.

## 2.2 Favoriser la sécurité dans un environnement de travail avec PAP

Parmi les mesures proactives pour sécuriser les appareils mobiles, on trouve l'utilisation du mode « non-découvert » de la fonctionnalité « Bluetooth » ou de sa désactivation complète afin de protéger l'appareil des connexions avec d'autres appareils (Semer, 2013). L'utilisation d'un RPV (réseau privé personnel) ou d'une connexion au Web sécurisée pour utiliser les fonctions de courriel et de données est aussi conseillée lorsque l'appareil est utilisé sur un réseau public sans fil (Chang, Ho, Chang, 2014;

Semer, 2013). Le transfert des messages courriel de l'organisation peut aussi être limité aux systèmes de l'organisation seulement, de même que le partage des comptes courriel personnel, des fournisseurs de service d'informatique dans les nuages ou de partage de fichiers dans le but de prévenir les fuites de données corporatives (Semer, 2013).

Un programme de gestion des terminaux mobiles devrait adresser l'ajout des nouveaux appareils, ainsi que le retraçage, l'identification et la gestion des appareils (Vignesh, 2015; Garba, Armarego, Murray & Kenworthy, 2015; Horton, 2015; Steiner, 2014; Romer, 2014). Le programme devrait être en mesure de retracer les appareils, les utilisateurs et les applications, en plus de permettre, même à distance, de trouver, d'effacer et de supprimer les appareils perdus, volés ou résiliés (Vignesh, 2015; Horton, 2015; Chang, Ho, Chang, 2014; Armando, Costa, Verderame, Merlo, 2014; Hayes, Kotwica, 2013). Maintenir un inventaire des usagés autorisés et non autorisés à accéder à l'information et aux applications est aussi recommandé (Garba, Armarego, Murray & Kenworthy, 2015; Mansfield-Devine, 2012).

Des mesures peuvent aussi être prises en ce qui a trait à la conservation des données en alliant par exemple le RPV et les options de logiciel et de données en tant que service dans les nuages (Hayes, 2012; Barbier, Bradley, Macaulay, Medcalf, Reberger, 2012). Ces mesures permettent d'entreposer moins de données sensibles de l'employeur sur les appareils mobiles personnels de ses employés. Les organisations devraient identifier l'information qui doit à tout prix être accessible à distance (Gatewood, 2012), ce qui peut varier en fonction de l'historique de l'organisation et de la philosophie organisationnelle. Le spectre d'adoption, tel qu'illustré à la Figure 4, peut aider l'organisation à définir où elle se situe par rapport à l'adoption du PAP.

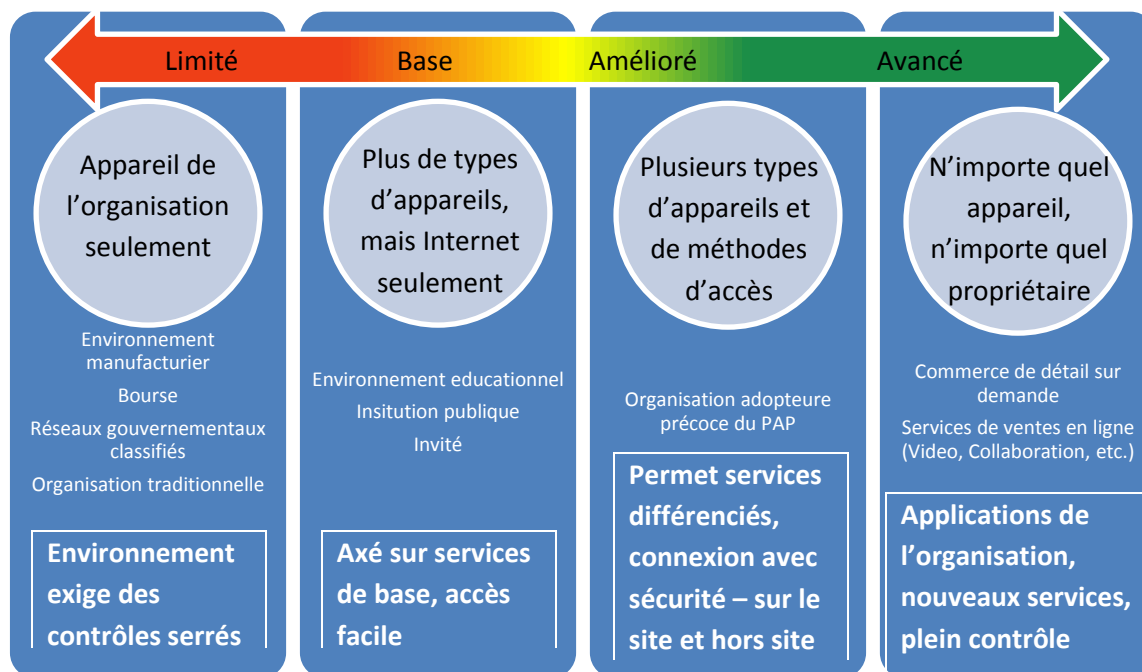


Figure 4 – Spectrum d'adoption, adaptée d'Anderson, 2012

À gauche du spectrum l'adoption est limitée, car l'environnement de l'organisation nécessite des contrôles serrés où seuls les appareils corporatifs sont acceptés. L'environnement manufacturier, une salle des marchés financiers, des réseaux gouvernementaux classés secrets et l'entreprise traditionnelle en sont des exemples. L'adoption est dite de base lorsque des services de base sont accessibles facilement à différents types d'appareils, tout en se limitant à Internet, comme dans le cas d'environnements éducationnels, d'institutions publiques et d'invités sur le réseau. On parle d'adoption améliorée dans le cas d'organisations qui ont adopté tôt le PAP et qui vont au-delà des services de base en permettant un accès à des services sécurisés différenciés, que l'utilisateur se trouve sur les lieux de l'organisation ou à l'externe. Finalement, à la fin du spectrum; l'adoption avancée fait place aux applications natives et aux nouveaux services dont l'utilisateur obtient le plein contrôle. Tous les appareils y sont acceptés, peu importe leur propriétaire. Des exemples sont la vente au détail sur demande et les services de ventes mobiles avec vidéo ou collaboration.

Les nouvelles approches sur l'évaluation globale du risque incluent la classification des données et l'application d'une échelle de valeurs en technologie de l'information à chacune des classifications (Hayes, 2012). Par contre, la surveillance et la classification des données seraient une tâche à temps plein, nécessitant l'embauche de personnel additionnel et l'utilisation d'outils supplémentaires dans le secteur de la sécurité de l'information.

Une alternative à la classification des données est l'implantation d'un contrôle des accès basé sur les rôles des employés combiné à une authentification solide (Steiner, 2014; Walters, 2013).

La Tableau 2 résume les mesures citées ci-dessus.

Mesures	Information supplémentaire
Fonctionnalité « Bluetooth »	<ul style="list-style-type: none"> <li>• mode non-découvert</li> <li>• désactivation complète</li> </ul>
RPV ou connexion au Web sécurisée	
Transfert des messages courriel de l'organisation, partage des comptes courriel personnel, des fournisseurs de service d'informatique dans les nuages ou de partage de fichiers	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Limité aux systèmes de l'organisation seulement</li> </ul>
Programme de gestion des terminaux mobiles	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ajout des nouveaux appareils, retraçage, l'identification et la gestion des appareils</li> <li>• inventaire des usagés autorisés et non autorisés</li> </ul>
Conservation des données	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entreposer moins de données sensibles de l'employeur sur les appareils mobiles personnels</li> <li>• Identifier l'information qui doit être accessible à distance</li> </ul>
Classification des données	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Application d'une échelle de valeurs</li> </ul>
Contrôle des accès base sur les rôles des employés combiné à une authentification solide	

Tableau 2 – Mesures favorisant la sécurité dans un environnement de travail avec PAP

### 2.3 Les meilleures pratiques d'une politique sur le PAP

Des meilleures pratiques ont été identifiées afin d'assurer que la politique sur le PAP favorise la productivité, la flexibilité et le bien-être des employés tout en favorisant la sécurité de l'organisation.

L'implication des dirigeants dans l'adoption d'une politique du PAP (Thomson, 2012) et la communication aux gestionnaires en premier lieu (Semer, 2012) sont reconnues parmi les meilleures pratiques à utiliser dès le début du développement de la politique (Thomson, 2012).

Les organisations doivent aussi considérer les différentes applications et cas d'utilisation dans le cadre du PAP pour s'assurer que leur politique sera réaliste et à jour (Careless, 2012). Ainsi, le développement de cette politique nécessite un effort entre les différents secteurs de l'organisation tels que les TI, les ressources humaines, les finances, le juridique, la sécurité et les opérations (Gatewood, 2012).

Rencontrer les différentes parties prenantes et les impliquer permet à l'organisation d'obtenir une vue d'ensemble des besoins, des exigences et des objectifs (Heary, Woland, 2014; Hayes, Kotwica, 2013),

ainsi que d'obtenir leur support lors de l'application de la politique future (Careless, 2012). Ceci explique en partie pourquoi la gouvernance joue un rôle primordial (Thomson, 2012) dans le succès de la politique du PAP.

Une fois que cette consultation a eu lieu, l'organisation peut définir les clauses à inclure dans une entente avec chaque utilisateur d'appareil personnel au travail afin de gérer les attentes, clarifier les responsabilités et adresser les problèmes potentiels liés aux lois, au travail et au respect de la vie privée (Smith, 2014; Anderson, 2012; Hayes, Kotwica, 2013). Cette entente peut servir à obtenir l'accord de l'employé dans la prise de mesures proactives pour sécuriser son appareil, tel que donner accès à l'appareil au secteur des TI pour inspecter l'appareil et s'assurer que l'appareil est en conformité avec la politique (Smith, 2014; Semer, 2013).

Le paiement du coût de l'appareil, de son usage (Smith, 2014; Hayes, Kotwica, 2013; Semer, 2013), l'étendue du support technique fournit par le secteur des TI (Gaff, 2015; Hayes, Smith, 2014; Kotwica, 2013), les exigences opérationnelles de sécurité (Gaff, 2015; Heary, Woland, 2014; Smith, 2014; Ketel & Shumate, 2015; Hayes, Kotwica, 2013), les appareils mobiles et versions des systèmes d'exploitation autorisés (Gaff, 2015; Smith, 2014; Mansfield-Devine, 2012), la durée de vie utile de l'appareil ainsi que la disposition de l'appareil à la fin de sa durée de vie utile (Parker-Toulson, 2012) devraient aussi être définis dans cette entente.

Les employés devraient non seulement signer cette entente, mais aussi la connaître et comprendre leurs obligations (Gaff, 2015; Gatewood, 2012). Offrir de la formation (Heary, Woland, 2014; Thomson, 2012) et se soucier de la façon dont la politique est communiquée aux employés (Mansfield-Devine, 2012) sont des moyens qui contribuent à satisfaire ce point.

Une prémisse derrière la formation est que les gens ne veulent pas perdre leurs données et veulent être aussi productifs que possible (Hayes & Kotwica, 2013). Afin d'aider à établir un plan de formation, les organisations devraient procéder à une analyse des segments d'utilisateurs (Anderson, 2012). Par exemple, l'implantation d'une politique du PAP est plus facile avec des utilisateurs qui ont besoin seulement d'un faible niveau de support technique tel qu'illustré à la Figure 5 (Anderson, 2012; Mansfield-Devine, 2012), un point à considérer lors du développement de la formation. Dans tous les cas, dans le but de favoriser le respect de la politique, l'ajout de nouvel appareil devrait être simple et facile à effectuer (Anderson, 2012).

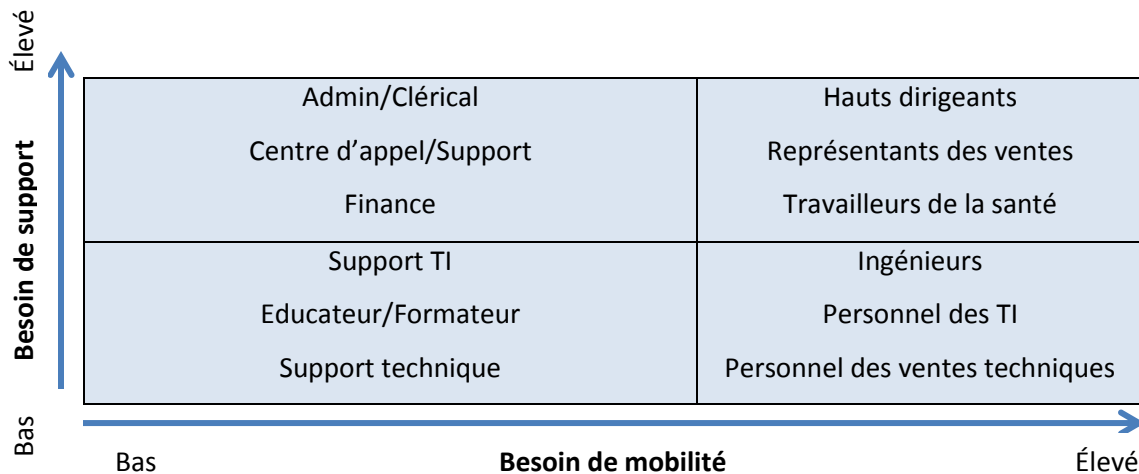


Figure 5 – Analyse des segments d'utilisateurs selon l'usage et les besoins, adaptée d'Anderson, 2012

Au coin inférieur gauche, on retrouve les groupes d'employés qui ont besoin le moins de support et de mobilité, par exemple, le support informatique, les formateurs et le support technique. Les ingénieurs, le personnel des TI et le personnel de ventes technique ont eux aussi besoin de peu de support, mais ont un besoin élevé de mobilité. Le personnel administratif, le personnel des centres d'appels et de finance ont quant à eux un besoin plus élevé de support, mais un besoin peu élevé de mobilité. Finalement, les dirigeants, les représentants des ventes et les travailleurs de la santé sont des exemples de groupes d'employés qui ont à la fois des besoins élevés de support et de mobilité. Ce dernier groupe est celui qui est le plus susceptible de vivre le PAP, mais c'est aussi celui qui a le plus besoin de formation pour utiliser ses appareils personnels. La formation devrait donc préconiser le groupe du coin supérieur droit, incluant les hauts dirigeants, qui a un grand besoin de mobilité et de support.

Finalement, les conséquences suite à la violation de la politique (Unisys Corporation, 2010a) devraient être déterminées et communiquées. L'évaluation continue des vulnérabilités et la correction (Mansfield-Devine, 2012) sont des éléments clés pour protéger les données corporatives.

La Tableau 3 résume les meilleures pratiques mentionnées ci-dessus.

Meilleures pratiques	Information supplémentaire	Sources
Implication des dirigeants		Thomson, 2012
Communication aux gestionnaires en premier lieu		Semer, 2012
Considérer les différentes applications et cas d'utilisation		Careless, 2012
Effort entre les différents secteurs de l'organisation	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vue d'ensemble des besoins, des exigences et des objectifs</li> <li>• Obtenir leur support</li> </ul>	Gatewood, 2012; Hayes, Kotwica, 2013; Careless, 2012
Définir les clauses à inclure dans une entente avec chaque utilisateur	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gérer les attentes</li> <li>• Clarifier les responsabilités</li> <li>• Adresser les problèmes potentiels liés aux lois, au travail et au respect de la vie privée</li> </ul>	Anderson, 2012; Hayes, Kotwica, 2013; Semer, 2013; Mansfield-Devine, 2012; Parker-Toulson, 2012; Smith, 2014.
S'assurer que les employés connaissent l'entente et comprennent leurs obligations	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Offrir de la formation</li> <li>• Communication de la politique</li> <li>• Analyse des segments d'utilisateurs</li> </ul>	Gatewood, 2012; Thomson, 2012; Mansfield-Devine, 2012; Hayes, Kotwica, 2013; Anderson, 2012
Conséquences suite à la violation de la politique		Unisys Corporation, 2010a
Évaluation continue des vulnérabilités et correction		Mansfield-Devine, 2012

**Tableau 3 – Meilleures pratiques d'une politique sur le PAP**

La revue de la littérature nous a permis de dresser un portrait des principaux défis liés à la vie privée et à la sécurité tout en discutant des moyens de favoriser la sécurité et d'établir une politique sur le PAP.

Afin d'étudier le phénomène du PAP, la théorie institutionnelle sera présentée dans le prochain chapitre afin d'encadrer de façon théorique les concepts énumérés précédemment.

### Chapitre 3. Cadre conceptuel — Théorie institutionnelle

Puisque les actions humaines ont une grande influence non seulement sur la diffusion du PAP, mais aussi sur la vie privée des employés et la sécurité des organisations, la théorie institutionnelle sera utilisée pour mieux comprendre, expliquer, contrôler et prévoir les problèmes de sécurité causés par le PAP et les comportements sociaux qui peuvent ainsi nuire à la diffusion du PAP.

Il existe un lien entre la diffusion du PAP et la protection de la vie privée des employés et le besoin de sécurité des organisations. Des employés craignant que leur vie privée puisse être exposée pourraient être moins enclins à participer au PAP. D'un autre côté, les organisations craignant que leur sécurité puisse être brimée pourraient aussi être moins enclines à encourager le PAP. Par exemple, l'approche cognitive a reconnu que les individus participent activement dans la perception, l'interprétation et le développement de sens de leur univers (Scott, 2001). On peut donc penser qu'en comprenant mieux les individus au sein de son organisation, l'employeur peut mieux agir sur la façon que ses employés perçoivent et utilisent le PAP.

La théorie institutionnelle est un outil de choix pour analyser les problèmes de TI lorsque l'accent principal est sur les comportements sociaux (Bjorck, 2004). Elle est utilisée pour mieux comprendre les forces externes qui ont un impact sur le phénomène en question. Les forces externes peuvent être représentées par les sources d'influences, l'attitude des employés, les facteurs qui entraînent chez les employés et l'employeur l'utilisation du PAP, ainsi que les bienfaits et les inconvénients perçus.

Rappelons que les comportements sociaux des employés sont au centre du PAP dans l'organisation, un phénomène en cours d'institutionnalisation, qui a donc franchit le cap de la diffusion, mais n'est pas encore pleinement institutionnalisé selon le processus d'institutionnalisation (Mignerat & Rivard, 2009). C'est ainsi que le PAP peut se présenter différemment, par exemple, selon les expériences antérieures et la culture d'un employé et selon les moyens de renforcement mis en place pour gérer le PAP en milieu de travail. D'ailleurs, des recherches portant sur l'assimilation des technologies de l'information ont aussi utilisé cette théorie (Liang, Saraf, Hu, Xue, 2007; Hu, Hart & Cooke, 2006; Gosain, 2004; Swanson & Ramiller 2004; Fiol & O'Connor, 2003; Pennings & Harianto, 1997).

Afin de positionner le PAP dans un cadre conceptuel, la théorie institutionnelle aide à comprendre les enjeux au niveau régulateur, normatif et cognitif. Une meilleure compréhension des dimensions cognitives, normatives et régulatrices, issues de la théorie institutionnelle, qui influencent les parties impliquées dans le PAP, soit les employés et les organisations, pourrait aider à mieux comprendre le

phénomène et à mieux encadrer le PAP dans les organisations. Plus précisément, l'utilisation de la théorie institutionnelle vise à mieux comprendre, expliquer, contrôler et prévoir les problématiques quant à la protection de la vie privée des employés et la sécurité des organisations qui pourraient entraver la diffusion du PAP.

### 3.1 Les institutions et leurs piliers

La théorie institutionnelle fournit une approche pour étudier le PAP en examinant les pressions institutionnelles, moins tangibles et visibles, et leurs mécanismes (Scott, 1994; Szlyiowickz & Galvin, 2010) qui peuvent influencer l'établissement des priorités organisationnelles et la défense d'une politique.

La théorie institutionnelle utilise le terme « institution » pour référer aux diverses influences présentes dans l'environnement et non pas pour référer aux « organisations ». Elle met en lumière le système qui consiste en des structures cognitives, normatives et régulatrices (tel qu'illustré au Tableau 4) et en des activités qui offrent la stabilité et une signification derrière les comportements sociaux (Scott, 1995). L'attention aux cadres cognitifs et culturels aux dépens des systèmes normatifs est l'un des critères majeurs qui définissent la théorie néoinstitutionnelle en sociologie (Scott, 2001). Les nouveaux modèles conceptuels ont concentré leur attention sur les effets des systèmes de croyances culturels qui opèrent dans les environnements des organisations plutôt que sur les processus intraorganisationnels (Scott, 2001).

	Régulateur	Normatif	Culturel-Cognitif
<b>Base de conformité</b>	Expédience	Obligation sociale	Pris pour acquis
<b>Mécanismes</b>	Coercitif	Normatif	Mimétique
<b>Logique</b>	Instrumentation	Convenance	Orthodoxie
<b>Indicateurs</b>	Règles, lois, sanctions	Certification, accréditation	Prévalence, isomorphisme
<b>Base de légitimité</b>	Sanctionnée par la loi	Gouvernée moralement	Supportée culturellement, conceptuellement correct

Tableau 4 – Les trois piliers des institutions, adapté de Scott, 1995, p. 52

Pour illustrer les dimensions selon le phénomène qui nous intéresse, il peut être utile de se servir d'exemples. Les dimensions cognitives peuvent se retrouver autant chez les employés juniors sur appel que chez les dirigeants qui surveillent leurs courriels de façon malade et qui ont le souci constant de la performance de leur présence en ligne tous deux jumelés avec la tyrannie des téléphones mobiles (Gregg, 2011). Comme les collègues se prêtent aux mêmes pratiques, un effet d'entraînement se produit

et ces pratiques deviennent acceptées au sein des organisations, tel qu'indiqué par le mécanisme mimétique au Tableau 4. Les courriels peuvent même être exclus de la définition de « vrai » travail. Une étude révèle que parmi les employés qui affirment ne pas travailler de la maison, on retrouve des employés, particulièrement ceux qui ont un rôle de niveau moyen dans l'organisation ou ceux qui travaillent à temps partiel, qui pourtant entretiennent leurs courriels à la maison (Gregg, 2011). Pourquoi le font-ils? Pour se rattraper sur les courriels non lus et pour se préparer au lendemain en établissant les priorités du jour (Gregg, 2011). Une autre raison est la perception que leurs collègues attendent impatientement une réponse (Gregg, 2011) ce qui sous-entend une structure normative puisqu'on fait appel à l'obligation sociale comme base de conformité, tel que présenté au Tableau 4.

L'empiétement de la vie professionnelle sur la vie personnelle se retrouve aussi avec les téléphones intelligents et le WiFi qui font en sorte que plusieurs professionnels travaillent de la maison sans arrêt (Conley, 2008). Pour en faire une analogie, la personne fait office de chemin de fer pendant que le travail devient la locomotive, bien qu'on parle aussi de liberté et d'efficacité, des concepts gouvernés par le pilier culturel-cognitif dont la base de légitimité est supportée culturellement tel qu'indiqué au Tableau 4. Toutefois, est-on vraiment plus efficace? Dans cet exemple, en tentant d'être présent à la maison tout en tentant de s'occuper de la maison et de travailler, on tente de faire deux choses en même temps. On peut penser que nos tâches personnelles et professionnelles sont constamment interrompues par les demandes d'un côté comme de l'autre. Chaque fois qu'on change de tâche, on perd du temps, plus précisément le temps de se détendre intellectuellement dans le projet et de reprendre le rythme (Czerwinski, 2011). En travaillant de la maison, les interruptions provenant, par exemple, des enfants, génèrent souvent plus d'émotions et des sentiments forts qui sont difficiles à subjuguer (Czerwinski, 2011). Subséquemment, il y a une période d'échauffement, mais il y a aussi une période de récupération qui se produit (Meyer, 2011). Dans les deux cas, ces périodes empiètent sur les tâches à faire.

La théorie institutionnelle souligne que certaines valeurs et normes sont applicables seulement à un type d'acteurs ou de positions ce qui donne naissance aux rôles, soit les conceptions quant aux buts et activités appropriés pour un individu en particulier ou une position sociale spécifiques (Scott, 2001) comme ici dans le cas des professionnels et gestionnaires. Ainsi, l'employé peut se demander : quels sont mes intérêts dans cette situation? (logique instrumentale), mais aussi : Selon mon rôle dans cette situation, qu'est-ce qui est attendu de moi? (logique de justesse). La logique de justesse remplaçant ou mettant des limites sur les comportements instrumentaux individuels (Scott, 2001).

Ces comportements sont aussi le résultat des dimensions régulatrices inexistantes en ce qui a trait aux limites d'utilisation des appareils mobiles en dehors des heures de bureau (Gregg, 2011). Par exemple, l'absence de politiques claires quant au temps approprié pour les communications courriel.

Les organisations ont besoin d'être acceptées par la société et d'être crédibles (Scott et coll., 2000), soit d'être légitime. On pourrait avancer que ce besoin de légitimité peut influencer la présence du PAP en milieu de travail.

### 3.2 Les vecteurs institutionnels

Différents vecteurs institutionnels présentés au Tableau 5 peuvent aussi influencer la présence du PAP en milieu de travail. Par exemple, les systèmes relationnels comme les réseaux professionnels peuvent servir de vecteurs institutionnels.

Vecteurs	Piliers		
	Régulateur	Normatif	Culturel-cognitif
<b>Systèmes symboliques</b>	Règles, lois	Valeurs, attentes	Catégories, types, schéma
<b>Systèmes relationnels</b>	Systèmes de gouvernance, systèmes de pouvoir	Régimes, systèmes autoritaires	Isomorphisme structurel, identités
<b>Routines</b>	Protocoles, procédures d'opération standard	Emplois, rôles, obéissance au devoir	Scripts
<b>Artefacts</b>	Objets en conformité avec les spécifications mandatées	Objets qui rencontrent les conventions, les standards	Objets qui possèdent une valeur symbolique

Tableau 5 – Piliers et vecteurs institutionnels, adapté de Scott, 1995, p. 77

Les systèmes symboliques sont transportés dans l'esprit des individus. Ils existent non seulement comme des croyances largement partagées dans l'environnement au sens large ou comme des lois que les acteurs organisationnels doivent tenir compte, mais aussi comme des idées et des valeurs dans la tête des acteurs organisationnels (Scott, 2001) tel que présenté au Tableau 5.

Les théoriciens qui adoptent une approche normative et régulatrice verront les systèmes relationnels comme des systèmes de gouvernance, en mettant l'emphase soit sur les aspects normatif (autorité) ou coercitif (pouvoir) de ces structures tel qu'indiqué au Tableau 5. Les théoriciens cognitifs mettent l'accent sur l'isomorphisme structurel en utilisant des types dans les structures organisationnelles comme différents départements et rôles.

Les routines impliquent des modèles d'activité répétitifs (Winter, 1967) qui incluent une large variété de comportements, de procédures d'opération standard, en passant par les emplois et les scripts (Miner, 1991) tel que présenté au Tableau 5.

La conception de certains artefacts et technologies est déterminée par des autorités régulatrices, tel que présenté au Tableau 5, on peut penser ici à la protection de la vie privée des employés. Les technologies et artefacts sont aussi modelés et représentés par les processus normatifs, comme les groupes commerciaux et industriels qui se soumettent à certains standards qui assurent la compatibilité et peuvent créer une valeur ajoutée pour les participants. Les artefacts peuvent aussi représenter des groupes d'idées, ainsi la charge symbolique peut transcender sa fonction primaire (Scott, 2001).

### **3.3 Utilisation de la théorie institutionnelle pour étudier des phénomènes apparentés**

Des recherches portant sur l'assimilation des technologies de l'information ont utilisé la théorie institutionnelle pour analyser les forces externes qui exercent une influence sur, par exemple, les pratiques de sécurité et l'innovation. (Liang, Saraf, Hu, Xue, 2007; Hu, Hart & Cooke, 2006; Bjorck, 2004; Gosain, 2004; Swanson & Ramiller 2004; Fiol & O'Connor, 2003; Pennings & Harianto, 1997).

La théorie institutionnelle est un outil de choix pour analyser les problèmes de TI lorsque l'accent principal est sur les comportements sociaux (Bjorck, 2004) afin de mieux comprendre les forces externes qui influencent le phénomène à l'étude, dans ce cas-ci le PAP. Rappelons que le PAP est en cours d'institutionnalisation et qu'il a donc franchit le cap de la diffusion sans toutefois être pleinement institutionnalisé, telle la création de standards de sécurité pour les systèmes d'information, si on se fit au processus d'institutionnalisation (Mignerat & Rivard, 2009).

Les enjeux au niveau régulateur, normatif et cognitif se retrouvent au centre d'études sur les pratiques de sécurité (Hu, Hart & Cooke, 2006) telle que la présente recherche en fait état, ainsi que d'études des TI sous l'angle de l'innovation (Swanson & Ramiller, 2004; Fiol & O'Connor, 2003; Pennings & Harianto, 1992), un angle pertinent ici aussi étant donné la récence du phénomène du PAP et des changements qui s'y rapportent. Des études utilisent la théorie institutionnelle pour traiter de l'assimilation de systèmes de l'organisation (Liang, Saraf, Hu, & Xue, 2007; Gosain, 2004), un autre aspect lié aux fins de cette recherche qui vise à mieux comprendre le phénomène du PAP dans l'organisation.

## Chapitre 4. Méthodologie

Cette section décrit la méthodologie utilisée pour répondre à la question de recherche : « Comment le PAP est-il vécu dans l'organisation ? » Définir la question de recherche représente une des étapes les plus importantes d'une étude (Benbasat et coll., 1987; Eisenhardt, 1989; Mays & Pope, 1995; Miles & Huberman, 1994; Dubé & Paré, 2003). La méthodologie suivie par cette recherche est développée afin de découvrir ce que les employés perçoivent du PAP et par le fait même, ce que les gestionnaires perçoivent de ce même phénomène.

Aucune théorie ou hypothèse à tester n'est développée dans cette étude puisque cette recherche est exploratoire étant donné le manque de recherche primaire sur le sujet (Barrat et coll., 2011; Dubé & Paré, 2003). De plus, environ quatre études de cas sur cinq étudiées par Dubé & Paré ont suivi cette recommandation.

Aux fins de cette recherche, le PAP est analysé dans le contexte d'un milieu de travail. Par exemple, le PAP dans les salles de classe ne fait pas partie de cette recherche. La présente recherche se penche sur les employés et non pas sur les clients – ce qui préoccupe principalement les organisations puisque les employés ont un accès privilégié aux données de l'entreprise. La recherche se concentre sur les appareils mobiles les plus communs, soit les ordinateurs portables, les téléphones intelligents et les tablettes électroniques.

### 4.1 Choix de la méthode de collecte de données

Une étude de cas est utilisée afin d'adresser la question de recherche (Dubé & Paré, 2003). L'étude de cas est décrite comme une enquête empirique qui étudie un phénomène contemporain dans son contexte réel, particulièrement lorsque les frontières entre le phénomène et son contexte ne sont pas clairement définies (Yin, 2009). Cette méthode est un choix approprié puisque l'étude de cas est utilisée dans plusieurs situations pour contribuer à accroître nos connaissances sur les individus et les organisations, ainsi que sur les phénomènes sociaux (Yin, 2009). De plus, l'étude de cas est préférée pour examiner des événements contemporains lorsque les comportements importants à l'étude ne peuvent pas être manipulés (Yin, 2009).

La force unique à l'étude de cas est sa capacité de gérer une multitude de preuves comme des entrevues et des observations (Yin, 2009; Dubé & Paré, 2003). Ceci étant dit, puisque la présente recherche est exploratoire, la spécification des concepts, la liste provisoire de candidats théoriques, le développement d'explications et la comparaison avec la littérature existante, plusieurs autres méthodes

de recherche pourraient être applicables (Yin, 2009). Néanmoins, l'étude de cas est choisie puisqu'elle offre un avantage distinctif étant donné que la question de recherche cherche à expliquer comment un événement contemporain comme le PAP est supporté par des structures (Dubé & Paré, 2003) et parce que le chercheur n'a pas de contrôle sur cet événement (Yin, 2009).

## 4.2 Sélection du cas

Cette recherche analyse un cas unique, soit le cas de la Faculté des arts, en réalisant des entrevues auprès d'employés utilisant leur appareil personnel au travail et de membres des équipes des TI et des ressources humaines vivant les impacts du PAP dans leur organisation. La Faculté des arts est particulièrement institutionnalisée de par sa taille, ses processus administratifs et les nombreux partis que forment l'administration centrale, les services, les professeurs, les chercheurs et le personnel de soutien.

À l'aide de ce cas unique, la théorie développée a de bonnes chances d'être nouvelle, testable et d'avoir une validité empirique (Eisenhardt, 1989). De plus, ce choix est bien adapté à un nouveau domaine de recherche ou à un domaine de recherche pour lequel la théorie existante semble insuffisante (Eisenhardt, 1989).

Ce cas est sélectionné afin d'obtenir des généralisations sous forme de propositions théoriques (Yin, 2009, Dubé & Paré, 2003). La plupart des études de cas sont présumées être choisies sur la base de la disponibilité (Benbasat et al, 1987). Ce cas permet d'accéder aux individus ci-haut mentionnés comme unité d'analyse (Dubé & Paré, 2003). Définir l'unité d'analyse est une condition critique pour comprendre comment une étude de cas est reliée à un ensemble plus grand de connaissances (Dubé & Paré, 2003). Ceci est encore plus critique pour une étude de cas exploratoire, puisque la signification des découvertes repose sur le choix approprié des unités d'analyses (Markus, 1989; Dubé & Paré, 2003). Dans une recherche exploratoire, une définition claire des unités d'analyses aide à définir les limites de la théorie et de son application (Dubé & Paré, 2003). Cette étude de cas examine ainsi les individus, les organisations, les processus, les programmes, les institutions et les événements en jeu afin de répondre à la question de recherche. Elle permet aussi aux individus de décrire leur perception du PAP dans leur organisation. Il est donc important d'avoir sélectionné un cas dit typique et riche pour exprimer le phénomène avec intensité (Miles & Huberman, 2005; Dubé & Paré, 2003).

L'organisation sélectionnée vit le PAP depuis plusieurs années. Cette organisation offre un éventail de situations différentes, de par leur nature, le type de travail accompli et l'ampleur des équipes, qui peuvent être analysées (Ragin, 1999; Dubé & Paré, 2003).

### **4.3 Sélection des participants**

Les participants sont des employés utilisant leur appareil personnel au travail et des membres de l'équipe des TI et des ressources humaines vivant les impacts du PAP dans leur organisation afin d'obtenir les deux perspectives, soit celle des utilisateurs et celle des gestionnaires du PAP qui dans les deux cas peuvent aussi donner des informations sur la position de l'employeur. Les participants ont un minimum d'un an d'expérience dans leur organisation.

La sélection des participants est faite selon le principe de commodité (Barrat et coll., 2011), selon la méthode boule de neige, c'est-à-dire que chaque participant identifie des collègues qui peuvent être interviewés, et selon leur situation dans l'organisation quant à leur type de travail, leur rôle et l'ampleur de leur équipe. Une fois qu'un participant accepte de faire l'entrevue, la chercheuse leur demande de transmettre la lettre d'information à tout collègue qui peut être intéressé au sein de l'organisation visée. Ainsi, les participants qui reçoivent cette lettre d'information de la part d'un collègue peuvent contacter la chercheuse directement. De plus, si le collègue donne la permission au participant de remettre ses coordonnées à la chercheuse, le participant peut remettre les coordonnées de son collègue à la chercheuse qui peut ensuite contacter le collègue.

Le nombre de participants est ajusté afin d'atteindre une saturation des données (Miles & Huberman, 2005; Dubé & Paré, 2003). Un minimum de six participants est sélectionné, dont deux participants de l'équipe des TI et deux participants de l'équipe des ressources humaines. Une fois que suffisamment de participants représentent chacun un rôle à l'étude dans l'organisation, les participants de cette même partie sont systématiquement refusés pour permettre de sélectionner des participants représentant d'autres parties de l'organisation.

### **4.4 Collecte de données**

Afin d'identifier les dimensions cognitives, normatives et régulatrices qui influencent les employés et les organisations face au PAP, une évaluation est orientée sur le contenu, dans laquelle des entrevues en profondeur sont réalisées avec chacune des parties (Yin, 2009; Dubé & Paré, 2003). Les entrevues représentent la méthode de collecte de données principale dans la majorité des articles étudiés par Dubé & Paré ce qui est compatible avec les observations par Benbasat et coll. que les données des

études de cas sont principalement collectées à l'aide d'entrevues face à face semi-structurées. Les dimensions cognitives, normatives et régulatrices perçues sont tirées des employés face à leur organisation et inversement, de l'organisation face à ses employés.

Les entrevues ont suivi un guide d'entrevue (Dubé & Paré, 2003) de façon à laisser place pour l'obtention de précisions lorsque nécessaire et à offrir un outil de collecte de données flexible pouvant s'adapter selon les informations collectées (Dubé & Paré, 2003). Les questions ont été développées en s'assurant de permettre la collecte d'information provenant des trois dimensions de la théorie institutionnelle, soit normative, cognitive et règlementaire. Les participants se sont fait poser des questions sur leur perception du PAP dans leur organisation. Ils ont décrit dans leurs propres mots leur perception.

Une lettre d'information a été envoyée aux participants potentiels soit par courrier électronique ou en main propre. Les entrevues ont eu lieu selon la disponibilité des participants, préférablement durant l'heure du dîner ou après les heures de bureau, dans un lieu qui leur convenait, soit dans leur milieu de travail ou à mon bureau. Toutes les entrevues sont anonymes et sont déroulées à l'hiver 2014 à Ottawa.

Le formulaire de consentement (Annexe A) détaillant la nature de l'étude a été fourni aux participants sélectionnés selon le processus énoncé ci-dessus afin d'obtenir leur signature.

Chaque participant a été invité à participer à une entrevue enregistrée (Dubé & Paré, 2003) d'une durée d'une heure durant laquelle il doit décrire son expérience relative au PAP dans son organisation. Les participants ont aussi été appelés à fournir tout document en relation avec le PAP dans son organisation afin que de tels documents puissent être analysés (Dubé & Paré, 2003).

Toutes les entrevues ont été transcrites (Dubé & Paré, 2003) en utilisant l'enregistrement audio.

Une description de l'organisation a été documentée afin d'offrir des éléments de contexte de l'étude de cas (Dubé & Paré, 2003). Cette description inclut le nombre d'employés et le secteur d'activité de l'organisation.

Une description des qualifications des participants a été fournie. Cette description inclut son employeur et sa position occupée.

## **4.5 Analyse des données**

Une analyse des entrevues et des documents fournis par les participants a été faite (Dubé & Paré, 2003).



les rapprochant avec les piliers de la théorie institutionnelle. On y a aussi noté les impressions majeures ainsi que d'autres informations pertinentes s'il y a lieu.

Des éléments du contexte organisationnel, tels que la localisation physique du participant et les relations avec les autres participants, sont pris en compte afin de déterminer la façon dont nous interprétons les événements (Miles & Huberman, 2005; Dubé & Paré, 2003). Une description détaillée du contexte de la recherche est nécessaire pour évaluer la crédibilité des résultats de recherche et déterminer leur généralisation (Benbasat et coll., 1987; Yin, 1994; Dubé & Paré, 2003). Afin d'illustrer le contexte, un diagramme contextuel mettant en lumière les relations entre les rôles et entre les groupes de participants qui forment le contexte du comportement individuel (Miles & Huberman, 2005; Dubé & Paré, 2003) est développé. De plus, d'autres éléments du contexte, comme le lieu où la recherche se déroule, la période spécifique de temps sous étude, ainsi que le fait que la collection des données se déroule pendant le cours des événements sont précisés (Dubé & Paré, 2003).

La matrice du diagramme contextuel est élaborée afin de mettre en lumière qui a préconisé l'utilisation du PAP dans l'organisation, qui l'utilise effectivement et quelles attitudes cette utilisation a suscitées (Miles & Huberman, 2005; Dubé & Paré, 2003). Pour chaque participant, le code du participant et la fonction occupée. Dans certains cas, le fait d'être partisan du phénomène ou d'avoir exercé une forte influence sur sa mise en œuvre est précisé.

Ces informations ont été examinées afin d'y trouver des relations entre variables, des thèmes, des différences distinctes entre des sous-groupes, des séquences communes et des phrases similaires (Miles & Huberman, 2005; Dubé & Paré, 2003). Par exemple, on a trouvé des principes normatifs dans l'étude de cas face à l'utilisation du PAP dans l'organisation. Cet élément est ainsi codé pour s'y référer et afin de déterminer sa fréquence dans les autres entrevues et documents. De plus, grâce à cette analyse, des thèmes ont émergé de l'étude tel que représenté dans le Tableau 6.

Participant #	Thème 4 — Stress (réduit, car satisfaction, planification, accès dès maintenant, réconfort, contrôle, réintégration graduelle du travail)
2	Satisfaction augmentée au travail, confiance de l'employeur et réduit stress
3	Courriels pour planifier, réduit niveau d'anxiété et stress
5	Tranquillité d'esprit, « éviter les grosses surprises en revenant au bureau »
6	Lit courriel par « curiosité », pas stressant, pas de concentration, se tenir au courant + se remettre la tête au travail (roues)
12	« Ça me rapporte un certain réconfort. J'ai pris l'habitude (...) de rester à l'affut de ce qui se passe pendant que je ne suis pas présent. »

Tableau 6 – Représentation de la mention du thème du stress par participants

Pour chaque thème récurrent, les participants qui l'ont abordé sont identifiés et une description de leurs points par rapport à ce thème est faite en y ajoutant des citations lorsque les citations résument bien le point abordé.

Graduellement, une courte série de généralisations sont élaborées selon les éléments qui se répètent (Miles & Huberman, 2005; Dubé & Paré, 2003). Ces généralisations sont analysées selon la théorie institutionnelle (Miles & Huberman, 2005; Dubé & Paré, 2003).

Le chercheur compare les découvertes de l'analyse avec la littérature existante (Dubé & Paré, 2003). Toutes découvertes ou conclusion d'une étude de cas seront plus convaincantes et justes si elles sont basées sur différentes sources d'information (Dubé & Paré, 2003).

Enfin, l'utilisation de la représentation visuelle est une partie importante des analyses qualitatives (Yin, 2009; Dubé & Paré, 2003), elle a donc été utilisée dans le cadre de cette recherche. L'utilisation de matrices est un moyen puissant de découvrir des connexions entre des segments codés (Crabtree & Miller, 2000; Dubé & Paré, 2003). Les matrices peuvent aussi transmettre de l'information sous forme synthétisée au lecteur ce qui peut contribuer à démontrer la chaîne de preuves et les découvertes (Dubé & Paré, 2003).

Les différentes étapes de l'analyse sont résumées selon la séquence suivante :

- 1- Prendre des notes sous forme de réflexions et autres remarques pendant l'entrevue.
- 2- Compléter la feuille de sommaire du contact après l'entrevue afin d'identifier les concepts, thèmes, problèmes et impressions majeures observées.
- 3- Mettre en lumière les rôles et les groupes de participants.
- 4- Transcrire les entrevues.

- 5- Analyser les notes, les sommaires d'interaction et les transcriptions afin d'y trouver des relations entre variables, thèmes, différences distinctes, séquences communes et phrases similaires.
- 6- Codifier ces informations.
- 7- Déterminer la fréquence de ces informations et élaborer des thèmes.
- 8- Décrire les thèmes en précisant les participants qui l'ont mentionné, leurs points et citations.
- 9- Comparer les découvertes de l'analyse avec la littérature existante.
- 10- Représenter visuellement l'analyse au moyen de matrices.

## 4.6 Validité de la recherche

Plusieurs stratégies ont été utilisées pour assurer la validité de la recherche qui est une condition critique pour assurer la qualité du design des études de cas, notamment la fiabilité, la validité interne, la validité externe et l'auditabilité (Yin, 2009).

- **Fiabilité** : en s'assurant que les participants sont conscients de la confidentialité de leurs réponses et que les données sont rendues anonymes. La collecte de données de l'étude de cas suit un protocole et une base de données est développée (Yin, 2009; Dubé & Paré, 2003). De plus, une description claire des sources de données et la façon qu'ils contribuent aux découvertes de la recherche est précisée (Dubé & Paré, 2003; Benbasat et coll., 1987);
- **Validité interne** : l'analyse des données identifie des modèles qui se répètent au sein du cas et développe des explications tout en considérant des explications rivales (Yin, 2009; Dubé & Paré, 2003);
- **Validité externe** : le design de la recherche tient compte de la théorie afin de supporter des généralisations (Yin, 2009; Dubé & Paré, 2003), et les sources de données et la manière qu'ils contribuent aux découvertes sont clairement définies pour identifier clairement les limites de l'étude et la fiabilité des participants. De plus, le processus d'analyse des données est documenté afin que le lecteur puisse en évaluer sa rigueur (Dubé & Paré, 2003).
- **Auditabilité** : Les données brutes sont codées de façon à ce qu'une autre personne puisse comprendre les thèmes et arriver aux mêmes conclusions (Dubé & Paré, 2003). L'analyse comporte des citations qui permettent au lecteur d'émettre son propre jugement en ce qui a trait au mérite de l'analyse (Yin, 2009; Dubé et Paré, 2003). La base de données de l'étude de cas contient le matériel brut (comme la transcription des entrevues, les notes du chercheur sur le terrain et les données codées, est disponible (Dubé & Paré, 2003). Les notes de terrain du chercheur sont aussi complètes que possible et incluent les informations verbales et non verbales

transmises durant l'entrevue et décrivent le contexte des conversations (Dubé & Paré, 2003). La collection des données utilise plusieurs sources de preuve et établit une chaîne de preuves (Yin, 2009; Dubé & Paré, 2003; Benbasat et coll., 1987).

Pour chacun des participants, le contexte organisationnel; le nombre d'années de service; la fonction, soit « TI », « RH » ou « autres »; le rôle de gestion si applicable; le rôle académique si applicable; l'aspect de la vie privée; l'aspect sécurité; les thèmes soulevés; les impressions majeures ainsi que d'autres informations, s'il y a lieu, sont récoltés.

## **Chapitre 5. Cas de la Faculté des arts de l'Université d'Ottawa**

La Faculté des arts, de par la richesse du cas et sa forte propension institutionnelle, est le cas sélectionné aux fins de la présente étude. Une brève description de l'organisation ainsi qu'une description du PAP, notamment les sources d'influences de son utilisation et l'attitude face à celui-ci, seront précisées dans cette section.

### **5.1 Description de l'organisation**

La Faculté des arts de l'Université d'Ottawa est l'organisation sélectionnée aux fins de cette étude de cas. En 2014-2015, elle comptait plus de 6 000 étudiants inscrits au premier cycle et aux cycles supérieurs, 261 professeurs réguliers et environ 135 membres du personnel de soutien répartis au sein de 18 unités scolaires et de son administration centrale.

### **5.2 Description du PAP dans l'organisation**

La Faculté des arts constitue un cas typique et riche non seulement grâce à sa taille, mais aussi grâce à la diversité des postes occupés par ses employés et par le fait même de l'éventail de situations différentes dans lesquelles ses employés sont engagés, notamment l'enseignement, la recherche, la consultation, l'administration et le service à la clientèle. Rappelons que la théorie développée à l'aide de ce cas unique a de bonnes chances d'être nouvelle, testable et d'avoir une validité empirique et que ce choix est bien adapté à un domaine de recherche pour lequel la théorie existante semble insuffisante (Eisenhardt, 1989).

La Faculté rassemble différents types d'employés qu'on peut séparer en deux groupes, soit le personnel académique, avec les professeurs qui enseignent, font des activités de recherche et administratives, et le personnel de soutien, qui regroupe des employés occupant des postes dans différentes sphères d'activité, par exemple en service à la clientèle, opérations, TI, ressources humaines, finance, comptabilité, marketing, communications et soutien à la recherche. Tous ces acteurs sont susceptibles d'utiliser leurs appareils personnels dans le cadre de leur travail et certains le font depuis près de 20 ans.

Douze employés énumérés au Tableau 7 ont participé à cette étude de cas par le biais d'une entrevue semi-dirigée. Les entrevues se sont déroulées entre juin et août 2014 dans les édifices de la Faculté des arts.

<b>Participants</b>	<b>Fonction</b>	<b>Poste</b>	<b>Années de service</b>	<b>Gestion (Oui/Non)</b>
<b>P1</b>	Académique	Professeur	19	Non
<b>P2</b>	Autre soutien	Webmestre	10	Non
<b>P3</b>	RH	Directeur d'un service	14	Oui
<b>P4</b>	RH/Académique	Directeur d'une unité/professeur	19	Oui
<b>P5</b>	TI	Coordonnateur	15	Non
<b>P6</b>	Autre soutien	Agent d'administration	33	Non
<b>P7</b>	TI	Technologue	10	Non
<b>P8</b>	Académique	Professeur	20	Non
<b>P9</b>	Académique	Professeur	7	Non
<b>P10</b>	TI	Gestionnaire	15	Oui
<b>P11</b>	TI	Coordonnateur	11	Non
<b>P12</b>	Autre soutien	Archiviste	7	Non

**Tableau 7** – Liste des participants de l'étude de cas par fonction, poste, années de service et tâches de gestion

Les participants ont entre 7 et 33 années de service à l'Université d'Ottawa. Trois participants occupent des postes de gestion. Sur les huit participants membres du personnel de soutien, quatre font partie de l'équipe des TI et un du secteur des ressources humaines. Les autres membres du personnel de soutien occupent les postes de webmestre, d'agent d'administration et d'archiviste. Parmi les quatre participants membres du personnel académique, un occupe des fonctions de ressources humaines en étant directeur d'une unité scolaire.

Les diagrammes contextuels contenus dans les figures 7 et 8 visent à mettre en lumière les relations entre les rôles et entre les groupes de participants qui forment le contexte du comportement individuel ainsi que le contexte d'utilisation du PAP.

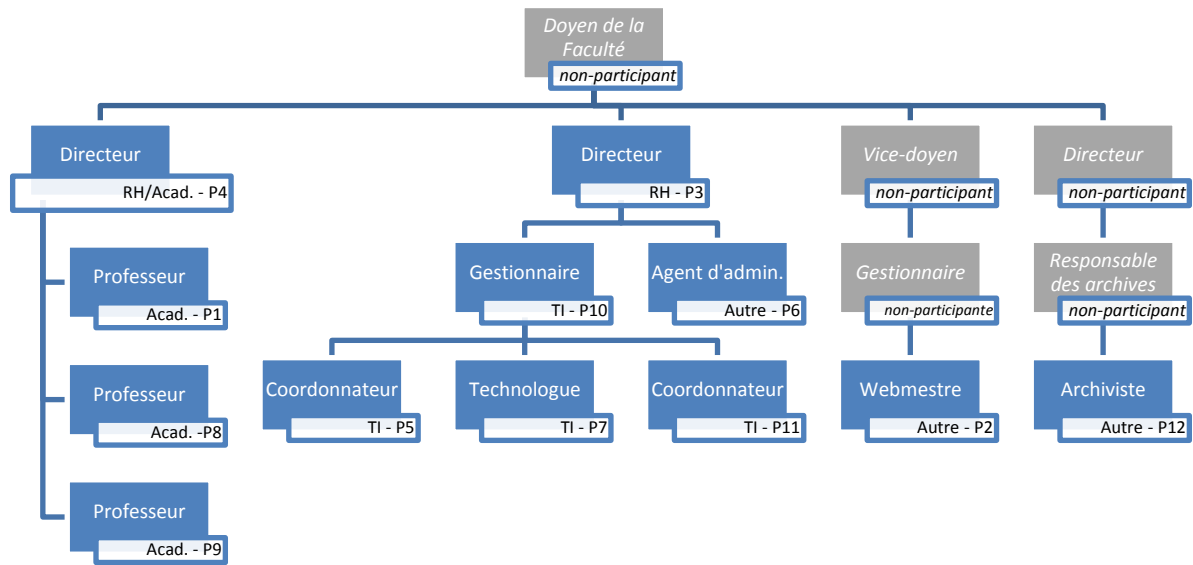
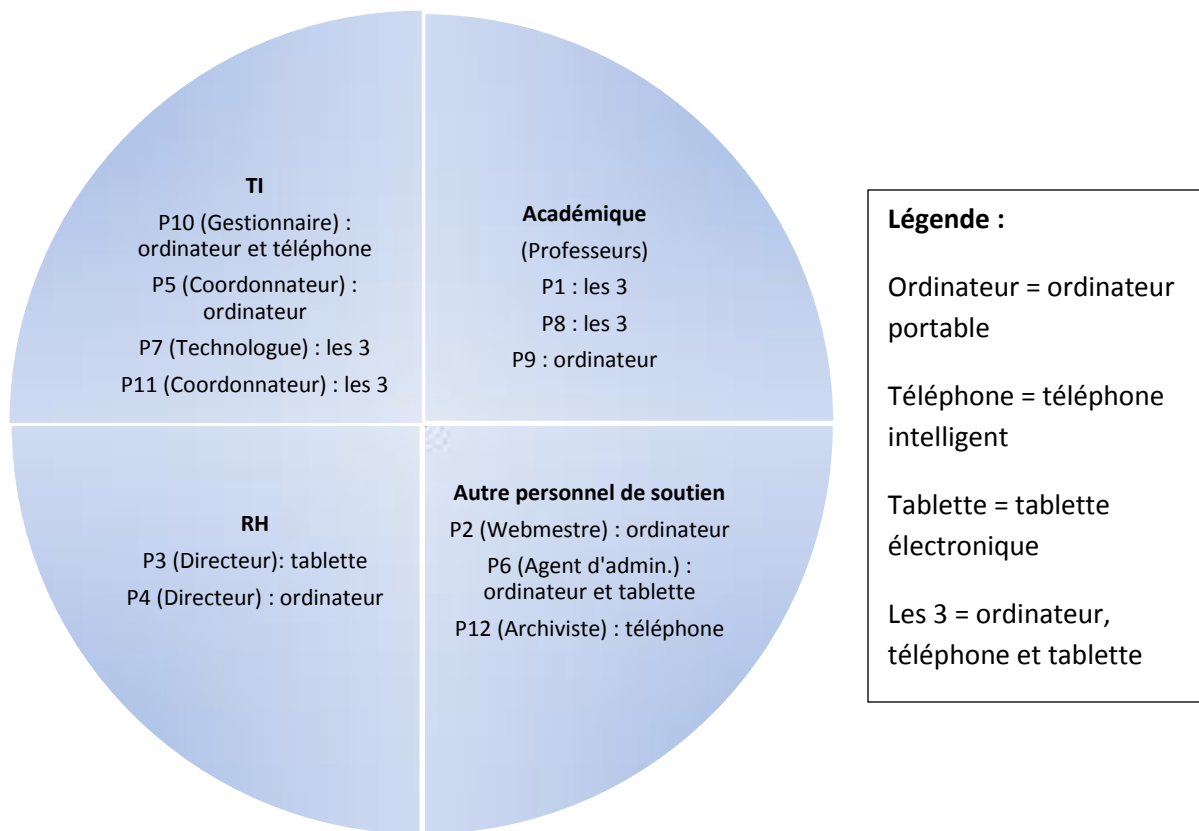


Figure 7 – Représentation des liens hiérarchiques entre les participants

Les participants sont répartis au sein de quatre grandes équipes, soit une unité académique sous la direction du participant #4 qui supervise les trois professeurs participants; les services administratifs sous la direction du participant #3 qui supervise à la fois quatre participants de l'équipe des TI et un participant qui agit à titre d'agent d'administration; un vice-décanat, où l'on retrouve le participant #2; et finalement une autre unité académique, où l'on retrouve le participant #12.



**Figure 8** – Types d'appareils personnels utilisés dans le cadre du travail selon les participants et leur fonction

Parmi tous les participants, la moitié utilisent au moins deux appareils personnels dans le cadre de leur travail, dont quatre utilisent les trois types d'appareils à l'étude, soit l'ordinateur portable, le téléphone intelligent et la tablette électronique. Parmi la seconde moitié des participants qui n'utilisent qu'un seul appareil, quatre utilisent seulement leur ordinateur personnel, un seulement son téléphone et un seulement sa tablette.

Le tableau 8 énumère des exemples d'applications, dont l'utilisation du courriel, et d'emplacement du PAP selon les participants.

Participants	Courriels	Autres applications	Toutes les applications	Emplacements
P1	X		X	Voyage, déplacement et télétravail de la maison
P2	X		X	Télétravail de la maison
P3	Lecture et répondre lorsqu'urgent seulement	Calendrier		Réunions hors de son bureau, à la maison les soirs et fins de semaine
P4	X		X	Au bureau, en télétravail de la maison et de l'extérieur
P5	X		X	À la maison les soirs
P6	X	Calendrier, contacts et documents Word		À la maison les soirs et fins de semaine et en vacances
P7	X		X	Hors de son bureau
P8	X		X	Télétravail de la maison, en vacances
P9	X			Télétravail de la maison et à l'occasion le soir et en voyage
P10	X		X	Télétravail de la maison
P11	X		X	Hors de son bureau
P12	X			Hors de son bureau et à la maison les soirs et fins de semaine

Tableau 8 – Exemples d'applications et d'emplacement du PAP selon les participants

Tous les participants utilisent leurs appareils personnels pour lire ou répondre aux courriels. Deux participants n'effectuent que cette activité. Un participant a mentionné qu'il répondait aux courriels seulement lorsqu'ils sont de nature urgente. Plus de la moitié des participants utilisent les mêmes applications avec leurs appareils personnels qu'avec leurs appareils fournis par l'employeur. De ceux qui n'utilisent pas toutes les mêmes applications, seulement deux participants font d'autres activités que le courriel. Ces deux participants consultent leur calendrier, à la maison ou à l'extérieur du bureau, pour soit prévoir leur journée ou bien en support pour donner suite à des messages. L'un de ces participants en fait un peu plus en consultant ses contacts et ses documents Word de la maison afin d'effectuer des tâches sur différents projets.

La moitié des participants ont mentionné utiliser leurs appareils personnels pour le télétravail. Quatre participants ont mentionné les utiliser hors de leurs bureaux. Cinq participants ont mentionné les utiliser les soirs. Trois participants ont mentionné les utiliser les fins de semaine. Deux participants ont mentionné les utiliser en vacances.

Les sources d'influences de l'utilisation du PAP et l'attitude des employés face à celui-ci seront étudiées afin de clore ce chapitre.

### 5.2.1 Les sources d'influences de l'utilisation du PAP

Quelques influences (Thème 5) ont été identifiées pour tenter de déterminer qui a préconisé le PAP dans l'organisation.

Une des influences à utiliser ses appareils personnels est le courriel. « *Les courriels ont entraîné l'utilisation de mes appareils* » (P7). D'autant plus que tous les participants de l'étude sans exception accèdent à leurs courriels sur leurs appareils personnels. Il va sans dire qu'étant donné la popularité de cette activité, il est probable qu'elle est eu une influence sur l'utilisation des appareils personnels.

Les recommandations et conseils de l'équipe des TI auraient aussi eu une influence sur le choix et l'acquisition d'appareil personnels (P1, P6, P7). « *J'offre des recommandations aux professeurs et au personnel* » (P7). Les employés y voient des solutions à leurs problèmes. « *Je vois les appareils personnels comme une solution à mes problèmes plus qu'une mode à suivre* » (P8).

« *Les médias et l'ère du temps viennent appuyer la demande de travailler à la maison* » (P2). Des professeurs auraient acheté des appareils personnels pour suivre la mode (P11). En effet, le phénomène semble généralisé dans le milieu professionnel de certains participants (P4, P11). Des professeurs se faisant demander « *Comment ça se fait que tu n'as pas encore de BlackBerry!* » (P11). De plus, la technologie prendrait aussi une place de plus en plus importante dans les descriptions de poste puisque « *la technologie touche tous les emplois maintenant* »(P12).

Des participants (P2, P3) ont mentionné que l'utilisation des appareils personnels dépend du rôle de l'employé dans l'organisation et de son type de travail. « *Ce n'est pas pour tous les types de travail* » (P2). « *Cela dépend beaucoup du rôle dans l'organisation pour nécessiter d'avoir un appareil de l'employeur ou pas* » (P3). Par exemple, le personnel de l'équipe des TI teste des appareils et offre des conseils (P5) ce qui peut favoriser leur utilisation de leurs appareils personnels pour le travail. « *Mon travail nécessite que je sois à l'affut de la technologie* » (P5). À l'opposé, la plupart du personnel de

soutien n'en aurait pas besoin (P5, P3). On peut penser que les professeurs s'en procurent pour les avantages qu'ils y voient (P5, P8), notamment pour pouvoir répondre à la charge de travail et aux échéances (P5) en travaillant en dehors des heures normales de bureau. Un professeur avec une charge administrative précise que « *les travaux administratifs se font à l'extérieur du bureau* » (P5). Certains mentionnent qu'en travaillant sur leur temps personnel, cela leur permet d'avoir plus de temps de travail pour accomplir des tâches plus satisfaisantes (P5) comme la consultation.

La fidélité à une marque (P1, P5), l'intégration avec leurs autres appareils (P5) et la baisse des coûts des appareils (P11) sont d'autres facteurs mentionnés comme favorables au PAP. « *Les professeurs qui avaient des laptops personnels, la plupart ont continué de s'en procurer. (...) Il y a des utilisateurs Mac fidèles à leur marque. (...) D'autres considèrent l'intégration avec leurs autres appareils. Le fait que l'iPad était le premier sur le marché a aussi eu un impact* » (P5). « *Les utilisateurs utilisent leurs appareils personnels qu'ils aiment utiliser et que l'Université n'offre pas.* » (P10).

Outre les appareils, des participants (P3, P4, P11) ont mentionné l'accès au réseau sans fil partout à l'Université comme étant un facteur favorisant le PAP. « *Le sans-fil partout facilite l'accès.* » (P3)

Une des hypothèses est que la clientèle principale de l'Université, soit les étudiants, aurait influencé le personnel académique à utiliser leurs appareils personnels (P7, P9, P12) puisque les étudiants en général utilisent ces nouvelles technologies (P7, P9) et attendent une réponse rapide à leurs messages (P9). En effet, l'administration centrale de la Faculté tenterait de favoriser l'intégration de ces nouvelles technologies pour plaire aux étudiants (P9, P12) en dégageant une image jeune et dynamique dans le courant des technologies (P12). « *L'image de la Faculté de se montrer dans le courant des technologies, une image jeune et dynamique, c'est important devant les nouveaux étudiants, pour répondre à leurs besoins et dégager une image positive devant eux* » (P12). « *Les étudiants nous poussent à adopter ces nouvelles technologies. Ils ont des attentes de réponses plus rapides. (...) L'administration tente de nous vendre les nouvelles technologies, ils tentent de plaire aux étudiants. (...) On me demande d'être facile à rejoindre, mais difficile sans ces appareils électroniques* » (P9). « *Je ne sais pas si c'est plus productif de répondre à des emails lorsqu'on est absent du bureau, mais ça paraît bien. Pour les profs, de répondre rapidement avec ces appareils, c'est bon pour l'image professionnelle, ça démontre un sens d'engagement.* » (P12).

Une autre hypothèse est qu'une fois que les professeurs ont commencé à utiliser leurs appareils personnels pour le travail, l'usage se serait répandu notamment auprès du personnel de soutien (P12).

La Faculté supportant cette tendance (P12) ne pourrait pas se permettre d'acheter des logiciels qui ne sont pas compatibles avec ces appareils (P12). « *La Faculté n'a pas eu peur de s'engager et de suivre la tendance* » (P12). En quelques années seulement, le phénomène serait devenu généralisé même chez des gens qui sont moins enclins à utiliser les nouvelles technologies (P12).

Finalement, le simple fait que dans la plupart des cas l'employeur ne fournit pas d'ordinateur portable, de téléphone intelligent ou de tablette électronique (P3, P5, P6, P10) est en soit un facteur favorisant l'utilisation des appareils personnels.

La Tableau 9 résume les différentes influences.

Influences	Participants
Courriel	P7
Conseils de l'équipe des TI	P1, P6, P7
Les médias et la tendance dans le milieu professionnel	P2, P4, P11, P12
Rôle et type de travail	P2, P3, P5, P8
Caractéristiques des appareils	P5, P10, P11
Accès au réseau sans fil partout	P3, P4, P11
Clientèle étudiante	P7, P9, P12
Professeurs	P12
Appareils non fournis	P3, P5, P6, P10

**Tableau 9** – Influences identifiées par les participants

Les trois sources d'influences les plus souvent citées sont les médias et tendances, le rôle et le type de travail et le fait que les appareils ne sont pas fournis par l'employeur. D'autres sources d'influences arrivent juste derrière, soit les conseils des TI, les caractéristiques des appareils, l'accès au réseau sans fil partout et la clientèle étudiante. Un seul participant a mentionné le courriel comme source d'influence et un autre les professeurs.

### 5.2.2 L'attitude face au PAP

Tous les participants ont une attitude favorable quant à leur utilisation personnelle. Certains vont même jusqu'à dire qu'ils ne veulent pas que leur employeur défraie les coûts d'utilisation (Thème 8) de leurs appareils (P3, P6, P12). Néanmoins, tous les participants sauf un (P6) soulèvent des questions quant au respect de leur vie privée ((Thèmes 10, 6) plus particulièrement de leur vie personnelle en dehors du

travail comme dans l'exemple suivant : « *L'employeur avait souligné de façon positive qu'un prof envoie un email à 2 h du matin, ce qui m'a surpris, car je ne croyais pas qu'on encourageait ça.* » (P9). On peut penser que le phénomène serait semblable même si c'était un appareil fourni par l'employeur, toutefois le fait que tous les employés ont la possibilité d'utiliser leur appareil personnel pour le travail empire le phénomène en le rendant plus présent.

Dans cette section, il a été précisé que la Faculté des arts de l'Université d'Ottawa rassemble du personnel académique et de soutien dans un large éventail d'activités allant de l'enseignement, de la recherche, de la consultation, de l'administration et du service à la clientèle. Tous les participants à l'étude utilisent au moins un appareil personnel pour lire et répondre à leurs courriels professionnels et ont une attitude favorable quant à leur utilisation personnelle. Les médias et tendances, le rôle et le type de travail et le fait que les appareils ne sont pas fournis par l'employeur sont les sources d'influences les plus souvent citées. La section suivante permettra d'analyser les résultats des entrevues en profondeur.

## Chapitre 6. Résultats d'analyse

L'analyse des résultats est présentée selon les thèmes récurrents et comparée selon la revue de la littérature et les dimensions normatives, cognitives et régulatrices de la théorie institutionnelle. Les thèmes de l'aspect pratique des appareils personnels; la distinction entre vie privée et vie professionnelle; la dépendance aux appareils; le stress; la productivité; la sécurité et la politique seront abordés et discutés en fonction de la revue de la littérature qui soulevait les questions relatives à la vie privée, à la sécurité et à une politique sur le PAP et des dimensions de la théorie institutionnelle.

### 6.1 Les thèmes récurrents

Sept thèmes récurrents ont été identifiés dans cette étude de cas, soit : l'aspect pratique des appareils personnels, la distinction entre vie privée et vie professionnelle qui s'effrite, la dépendance aux appareils, la notion de stress, l'effet sur la productivité, la sécurité de l'organisation et le besoin d'une politique tel que répertoriés au sein du Tableau 9.

#### 6.1.1 L'aspect pratique

Le côté pratique de l'utilisation de ses appareils personnels est mentionné par la plupart des participants (Thème 1 : P1, P2, P4, P5, P6, P7, P8, P10, P12). On parle à la fois de l'aspect pratique de l'accès à l'information (P1, P4, P5, P6, P7, P8, P10, P12) et du fait d'être disponible pour son organisation (P1, P4, P5, P6, P7). « *C'est comme si on avait un assistant électronique avec nous, on est jamais seul* » (P1). On mentionne aussi la flexibilité offerte par ces appareils personnels (P1, P4). « *Parfois, c'est plus pratique de prendre nos courriels ou textos que de répondre à un appel. C'est plus silencieux.* » (P4). « *C'est l'avantage d'avoir tout au même endroit; contacts, calendrier personnel et professionnel. En plus, c'est moins de papier!* » (P6). « *Tout le monde peut me rejoindre (...) plus seulement le 9 à 5, ce qui demande aussi un apprentissage.* » (P7). Par rapport au désir d'accéder à l'information, un participant mentionne que « *cela fait partie de notre culture de vouloir avoir accès à l'information* » (P10).

La portabilité des appareils (P1, P5, P10, P12) et le fait d'avoir tout au même endroit (P6, P10) sont qualifiés de pratiques. « *L'ordinateur devient de moins en moins nécessaire. Ça devient le dernier recours lorsqu'on ne peut pas faire avec cell ou tablette.* » (P5). « *C'est un one-stop shop, plus facile d'accéder aux deux types d'infos, j'ai besoin d'accéder à l'information en tout temps.* » (P10). « *Je tire profit de la complémentarité de mes appareils.* » (P8). « *Je ferais probablement le même travail sur un appareil de bureau, mais le fait que je l'ai sur moi, c'est plus facile, plus convivial.* » (P12).

Un des éléments favorisant le côté pratique semble être l'informatique dans les nuages (P4, P7, P8) en permettant de commencer une tâche sur un appareil et de la continuer sur un autre appareil. « *Je profite de la synchronisation des documents de travail entre travail et maison* » (P8).

### 6.1.2 La distinction entre la vie professionnelle et la vie privée

Tel qu'exprimé dans le contexte de cette recherche, la vie privée tant a chevauché la vie professionnelle ((Gaff, 2015, Beckett, 2014, Parker-Toulson, 2012). Ainsi, la ligne entre la vie professionnelle et la vie personnelle devient floue (Thème 10 : P1, P7, P8, P10, P11, P12). « *Difficile de faire la différence entre applications personnelles et professionnelles.* » (P7). « *On s'approprie nos appareils, on s'identifie avec eux et la ligne en personnel et travail devient floue* » (P11). Cette constatation est aussi confirmée dans la revue de la littérature (Parker-Toulson, 2012). Difficile d'en faire une différence claire et précise, par exemple, séparer les courriels et calendriers personnels et professionnels (P7, P10). « *Les gens mélangent leurs informations personnelles et professionnelles sur leurs appareils.* » (P10) Il apparaît plus facile qu'avant de prendre ses messages professionnels tout le temps (P8). On va même jusqu'à s'inquiéter de la surveillance des courriels (P1).

Les attentes de disponibilité en dehors des heures de bureau viennent aussi empiéter sur la vie privée des participants (Thème 6 : P3, P4, P5, P7, P8, P10, P11, P12). Si l'on répond en dehors des heures de bureau, pendant les colloques, ou en sabbatique, cela peut créer l'attente qu'on réponde systématiquement à chaque fois (P3, P4, P12). « *Je crois qu'il y a une assurance que je peux être rejoint rapidement et que je regarde régulièrement mes messages.* » (12). « *Lorsque tu ne regardes pas tes courriels pendant tes congés, tu te rends compte que les gens t'écrivent en s'attendant à ce que tu répondes rapidement! (...) L'attente de réponse crée un stress qui n'est pas nécessaire... par souci d'efficacité* » (P12).

On peut penser que ce stress supplémentaire peut miner l'équilibre travail-famille (P10). « *On s'attend à ce que tu sois au bureau de telle heure à telle heure, à l'extérieur tu peux te reposer, ce n'est pas le cas!* » (P12). Pour pallier à cette invasion de la vie personnelle, on donne son numéro de cellulaire avec parcimonie (P7, P11). Ainsi la prolifération des appareils personnels aussi utilisés pour le travail augmente la situation décrite ici, une situation de surveillance malade des courriels (Gregg, 2011).

On sent aussi une certaine pression de la part des étudiants par rapport à une réponse rapide (P11). D'ailleurs des précisions quant au délai de réponse normal ont dû être ajoutées aux syllabus de certains cours en raison des attentes irréalistes des étudiants par rapport à la vitesse de réponse. Cette attente

de disponibilité est aussi présente pendant les congés de maladie (Thème 7). « *Des employés disent qu'ils sont malades, mais peuvent être rejoints quand même sur leur cellulaire. Je n'accepte pas cela* » (P3). « *Les gens continuent d'avoir un contact avec le travail en tout temps, vacances ou pas, malade ou pas. (...) Mon employeur assume que je vais utiliser mon appareil personnel même pendant un congé de maladie. C'est assumé que je vais prendre mes messages. Ça je trouve ça difficile, l'ayant fait quelques fois, je ne pensais pas que ça deviendrait la norme.* » (P12).

### 6.1.3 La dépendance aux appareils

Une attitude de prudence est présente chez certains participants lorsqu'il est question de la dépendance à ces appareils (Thème 3 : P1, P2, P3, P4, P7, P8, P9). L'importance de décrocher à l'occasion (P3, P7, P9) est soulevée en disant « *C'est sain d'avoir du temps personnel, du temps libre, avec ce genre d'appareil ça devient plus difficile de décrocher.* » (P9), afin d'éviter le surmenage (P4). « *Il ne faut pas tomber dans l'excès, dans la dépendance à la technologie.* » (P1) « *La modération n'est pas là, il faut s'efforcer de ne pas rester branché.* » (P7) « *Desfois, c'est mieux de décrocher* » (P3)

On va même jusqu'à dire que « *la possibilité d'être complètement déconnectée est manquante* » (P8). Toutefois, on peut penser que si on n'a pas de téléphone intelligent, ce phénomène est moins envahissant (P2).

### 6.1.4 Le stress

Malgré les éléments liés à l'empiétement de la vie professionnelle sur la vie privée et la dépendance aux appareils décrits ci-dessus qui semblent avoir un impact négatif sur le stress tel que confirmé aussi par la revue de la littérature (Stone, 2013), certains participants mentionnent qu'au contraire le PAP réduit leur stress (Thème 4 : P2, P3, P5, P6 et P12).

Plus particulièrement, la lecture des courriels (P3, P5, P6, P12) permet de planifier (P3, P6), d'« avoir la tranquillité d'esprit et d'éviter les grosses surprises en revenant au bureau » (P5) en réduisant l'anxiété (P3) et le stress (P2, P3) et en apportant un « certain réconfort » (P12). La lecture des courriels est décrite comme n'étant « *pas stressante* » (P6), ne demandant « *pas de concentration* » (P6) et une habitude (P12) de se tenir au courant (P6, P12). « *J'ai pris l'habitude (...) de rester à l'affut de ce qui se passe pendant que je ne suis pas présent.* » (P12)

### 6.1.5 La liberté

Certains participants indiquent un sentiment de liberté liée à l'utilisation d'appareils personnels plutôt que professionnels (Thème 8 : P1, P4, P5 et P10). L'un mentionne préférer la « *liberté de ne pas avoir de*

*comptes à rendre en terme de disponibilité en dehors des heures normales d'affaires* » (P4). Un autre poursuit dans la même veine en disant qu'il « ne publie pas [son] numéro de cell, [il] le donne avec parcimonie » (P5), une remarque semblable partagée par un autre participant (P11). Un participant profite de la liberté de « *garder son numéro personnel* » (P10) même lorsqu'il aurait à quitter l'organisation, par exemple. La liberté s'exprime aussi dans le libre choix de l'appareil. Un participant indique qu'il est « *fidèle à une marque* » (P1) et un autre parle de la fidélité des employés à une marque (P5), soulevant ici la situation de la convergence des plateformes, et un autre affirme qu'il est important pour lui de choisir son appareil (P10).

### 6.1.6 La productivité

Tous les participants mentionnent que le PAP a un impact positif sur la productivité (Thème 2 : P1 à P12) tel qu'identifié par plusieurs sources mentionnées dans le contexte de cette recherche (Vignesh, 2015; Garba, Armarego, Murray & Kenworthy, 2015; Gaff, 2015; Steiner, 2014; Heary, Woland, 2014; Chang, Ho, Chang, 2014; Semer, 2013 & Anderson, 2012). Il était d'ailleurs question que la productivité pouvait être augmentée du fait même qu'un utilisateur utilise un appareil qu'il aime et qu'il connaît. Un fait qui se retrouve au sein du commentaire lié à la convergence des plateformes d'un participant « *fidèle à une marque* » (P1), soit la suite des appareils Macintosh plutôt que Microsoft.

Plusieurs mentionnent le fait de pouvoir faire du télétravail (P2, P3, P4, P5, P10, P11, P12) pendant des périodes qui autrement ne seraient pas utilisées pour travailler. Ainsi, comme un participant l'indique, cela permet de « *produire plus de produits* » (P1). Un participant va même jusqu'à dire que la confiance que l'employeur lui porte en le laissant travailler de la maison augmente sa stimulation et sa satisfaction au travail et par le fait même sa productivité (P2). Ceci est d'ailleurs confirmé par la littérature (Anderson, 2012; Barbier, Bradley, Macaulay, Medcalf, Reberger, 2012; Semer, 2013). Sans compter que le télétravail peut permettre de s'éloigner des interruptions du bureau et d'ainsi améliorer sa concentration (P5, P12).

Plusieurs participants mentionnent l'économie de temps en minimisant les déplacements, par exemple, chez les clients (P5, P7, P9, P10).

Le fait de travailler en dehors du bureau grâce à ces appareils personnels enlèverait aussi de la « *pression sur le système au travail* » (P2), permettrait aux gestionnaires de faire avancer les projets qui dépendent de leur suivi même en leur absence (P10), améliorerait la communication au sein d'une équipe

(P11), permettrait d'« *intervenir plus rapidement pour éviter qu'une situation déraile* » (P12) et de « *répondre aux urgences sur-le-champ* » (P5).

Un participant mentionne que le PAP lui permet d'effectuer du rattrapage, car « *le travail continue de s'accumuler de toute façon* » (P4). À l'opposé, certains participants indiquent que ça leur permet de prendre de l'avance (P3, P5, P6, P8, P10). Dans ce sens, un participant indique qu'il « *priorise son lundi en lisant le dimanche et se remet la tête au travail* » (P6).

Toutefois, les gains en productivité pourraient être minés par les conséquences de la dépendance aux appareils, notamment l'impact de ne pas décrocher du travail comme cité ci-dessus (P1, P2, P3, P4, P7, P8, P9), le fait de travailler au lieu de se reposer lorsqu'on est malade (P3, P12) et par le manque d'attention dans les réunions de par la distraction qu'apportent ces appareils personnels (P8). Une inquiétude partagée dans la revue de la littérature (Meyer, 2011).

Un participant indique aussi le manque de formation (P8) pour tirer potentiel de ces outils personnels. On mentionne aussi qu'« *il devient difficile de prioriser le moyen de communication qu'on doit consulter en priorité, dans quel ordre (tel, courriels, texto, etc.).* » (P11)

### **6.1.7 La sécurité de l'organisation**

Quelques participants mentionnent des questions de sécurité (P1, P2, P3, P5, P9, P11). Parmi les risques liés à la sécurité de l'organisation, on mentionne le piratage (P1, P11), les virus (P2, P9), les applications dont l'accès n'est pas limité (P3, P6, P9) et finalement les compétences limitées des utilisateurs en matière de sécurité (P2, P5).

Un exemple de limite des compétences des utilisateurs se traduit par la citation suivante « *La sécurité pour moi ce n'est pas un problème, je n'occupe pas un poste assez stratégique pour que ça devienne un problème.* » Or, quiconque a accès à un nom d'utilisateur et un mot de passe, peut, par exemple, envoyer des courriels sous l'identité de la personne et accéder à des serveurs internes à l'organisation. On peut ainsi penser que cette personne serait en mesure de faire des dommages à l'organisation. Une inquiétude partagée par les professionnels des TI : « Les gens ne sont pas conscients de la sécurité de leur appareil envers l'employeur. » (P5) Le fait que l'employeur, représenté dans ce cas précis par le personnel des TI, s'inquiète que les employés ne réalisent pas les risques pour l'organisation liés à la sécurité de leur appareil et qu'un employé confirme cette inquiétude démontre bien les deux perspectives opposées face à la sécurité, soit celle de l'employeur qui prend au sérieux la protection de ses données et de l'employé qui n'y voit pas de réelles inquiétudes de sécurité.

### 6.1.8 Une politique pour encadrer le phénomène

Certains pensent qu'une politique est nécessaire pour encadrer le phénomène dans leur organisation (Thème 9 : P3, P5, P7, P12). On souligne le besoin d'engagement de la part de l'employeur pour gérer ces appareils personnels et sécuriser l'information, par exemple, offrir des services à l'interne pour éviter que les usagers utilisent des services à l'externe non sécuritaire (P5). On mentionne le changement de rôle de l'Université, de la gestion des appareils à l'offre de services qui doivent fonctionner dans tous les environnements où la nature de services et le niveau d'accessibilité et de sécurité de ces services restent à définir (P7). Une politique qui pourrait aussi s'attarder aux heures de travail : « *Le message n'est pas clair de la part de l'employeur.* » (P12). Un besoin confirmé dans la revue de la littérature (Gregg, 2011).

### 6.1.9 Le coût

Un autre thème est représenté par la notion de coût (Thème 9 : P3, P4, P6, P10, P11 et P12). D'un côté les employés discutent de leurs impressions face aux coûts engendrés avec leurs appareils personnels pour toutefois effectuer des tâches professionnelles. Un participant indique qu'il n'y voit « *pas d'inconvénient avec les courriels du travail si je ne dépasse pas mon forfait personnel* » (P3). Ce même participant, de par son rôle de gestionnaire s'inquiète plutôt du phénomène inverse, c'est-à-dire l'utilisation des appareils professionnels pour des tâches personnelles qui pourrait engendrer des coûts pour l'organisation. Par exemple, « *pendant la période des vacances, on ne peut pas remettre les appareils professionnels à quelqu'un d'autre et l'employé peut encourir des frais personnels* » (P3). Cette inquiétude est contrebalancée lorsqu'un participant indique qu'il « *paie volontairement pour [son] utilisation personnelle du cellulaire [professionnel]* » (P6). Pour poursuivre avec les coûts potentiels engendrés par l'employeur avec les appareils personnels de leurs employés, un participant indique que ceci « *engendre des coûts additionnels lorsqu'ils quittent car on doit supporter un appareil qu'on ne connaît pas nécessairement* » (P10), pour retirer les accès aux données de l'employeur, par exemple. Un autre participant renchérit en soulevant le point que « *plusieurs appareils différents complique le soutien et on peut aussi avoir affaire à des appareils dans des langues étrangères* » (P11). Ce même participant affirme toutefois qu'il y a une « *économie du coût de l'appareil pour l'Université* » (P11), mais qu'il « *aimerait qu'une partie de l'appareil soit payé à chaque X année par exemple* » (P11).

Un participant rationalise le fait qu'on ne paie pas pour son appareil personnel en disant « *je n'ai pas une utilisation assez grande pour qu'on paie l'appareil pour moi seul* » (P12). Il poursuit sa réflexion en disant que « *c'est une question de volume. Si je voyageais beaucoup et que mon volume de travail était très important, je demanderais d'avoir un appareil fourni.* » (P12). Malgré tout ce même participant affirme qu'il « *dépasse chaque mois [son] forfait avec [son] utilisation professionnelle, mais [il ne [veut] pas demander de compensation à [son] employeur parce que c'est [son] choix.* » (P12). À l'opposé, un participant indique qu'il « *préférerait que ses outils personnels soient déboursés par l'université lorsqu'utilisés pour travailler, mais en même temps [il] préfère la liberté de ne pas avoir de comptes à rendre en terme de disponibilité en dehors des heures normales d'affaires.* » (P4).

Un gestionnaire indique qu'ils ont « *entrevus la solution de la carte « SIM » sur les appareils personnels ou bien de faire payer une partie de la facture de l'employé ce qui paraît plus complexe* » (P3). Cette carte pourrait être liée au numéro de l'employeur, permettant ainsi de séparer les frais encourus par le numéro de l'employeur versus le numéro personnel de l'employé qui se retrouverait sur une seconde carte.

Les tableaux 10 et 11 font un survol des thèmes récurrents issus de la présente analyse chez les participants.

Thèmes	Description	Citations
Pratique	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Disponibilité</li> <li>• Accès</li> <li>• Flexibilité</li> <li>• Portabilité, tout au même endroit</li> <li>• Continuité/synchronisation du travail</li> <li>• Facilité et convivialité</li> <li>• Solution à des problèmes</li> <li>• Complémentarité des appareils</li> </ul>	<p>« <i>C'est comme si on avait un assistant électronique avec nous, on est jamais seul</i> » (P1).</p> <p>« <i>Parfois, c'est plus pratique de prendre nos courriels ou textos que de répondre à un appel. C'est plus silencieux.</i> » (P4).</p> <p>« <i>C'est l'avantage d'avoir tout au même endroit; contacts, calendrier personnel et professionnel. En plus, c'est moins de papier!</i> » (P6).</p> <p>« <i>Tout le monde peut me rejoindre (...) plus seulement le 9 à 5, ce qui demande aussi un apprentissage.</i> » (P7).</p> <p>« <i>Cela fait partie de notre culture de vouloir avoir accès à l'information</i> » (P10).</p> <p>« <i>L'ordinateur devient de moins en moins nécessaire. Ça devient le dernier recours lorsqu'on ne peut pas faire avec cell ou tablette.</i> » (P5).</p> <p>« <i>C'est un one-stop shop, plus facile d'accéder aux deux types d'infos, j'ai besoin d'accéder à l'information en tout temps.</i> » (P10).</p> <p>« <i>Je tire profit de la complémentarité de mes appareils.</i> » (P8).</p> <p>« <i>Je ferais probablement le même travail sur un appareil de bureau, mais le fait que je l'ai sur moi, c'est plus facile, plus convivial.</i> » (P12).</p> <p>« <i>Je profite de la synchronisation des documents de travail entre travail et maison</i> » (P8).</p>

Vie privée	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Peu de distinction entre personnel et professionnel</li> <li>• Attentes de disponibilité en dehors des heures de bureau</li> <li>• Empiètement du travail sur la vie privée</li> </ul>	<p>« Difficile de faire la différence entre applications personnelles et professionnelles. » (P7).</p> <p>« On s'approprie nos appareils, on s'identifie avec eux et la ligne en personnel et travail devient floue » (P11).</p> <p>« Les gens mélangent leurs informations personnelles et professionnelles sur leurs appareils. » (P10)</p> <p>« Je crois qu'il y a une assurance que je peux être rejoint rapidement et que je regarde régulièrement mes messages. » (12).</p> <p>« Lorsque tu ne regardes pas tes courriels pendant tes congés, tu te rends compte que les gens t'écrivent en s'attendant à ce que tu répondes rapidement! (...) L'attente de réponse crée un stress qui n'est pas nécessaire... par souci d'efficacité » (P12).</p> <p>« On s'attend à ce que tu sois au bureau de telle heure à telle heure, à l'extérieur tu peux te reposer, ce n'est pas le cas! » (P12).</p> <p>« Des employés disent qu'ils sont malades, mais peuvent être rejoints quand même sur leur cellulaire. Je n'accepte pas cela » (P3).</p> <p>« Les gens continuent d'avoir un contact avec le travail en tout temps, vacances ou pas, malade ou pas. (...) Mon employeur assume que je vais utiliser mon appareil personnel même pendant un congé de maladie. C'est assumé que je vais prendre mes messages. Ça je trouve ça difficile, l'ayant fait quelques fois, je ne pensais pas que ça deviendrait la norme. » (P12).</p>
Dépendance	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Excès, surmenage</li> <li>• Importance de décrocher</li> </ul>	<p>« C'est sain d'avoir du temps personnel, du temps libre, avec ce genre d'appareil ça devient plus difficile de décrocher. » (P9)</p> <p>« Il ne faut pas tomber dans l'excès, dans la dépendance à la technologie. » (P1)</p> <p>« La modération n'est pas là, il faut s'efforcer de ne pas rester branché. » (P7)</p>

		<p>« Desfois, c'est mieux de décrocher » (P3)</p> <p>« La possibilité d'être complètement déconnectée est manquante » (P8).</p>
Stress	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Réduction du stress</li> <li>• Réconfortant</li> <li>• Permet de rester à l'affut</li> </ul>	<p>« avoir la tranquillité d'esprit et d'éviter les grosses surprises en revenant au bureau » (P5)</p> <p>« certain réconfort » (P12).</p> <p>« pas stressante » (P6)</p> <p>« pas de concentration » (P6)</p> <p>« J'ai pris l'habitude (...) rester à l'affut de ce qui se passe pendant que je ne suis pas présent. »</p>
Liberté	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gérer ses disponibilités hors du travail</li> <li>• Gérer le partage de son numéro de cellulaire</li> <li>• Possibilité de garder son numéro personnel s'il quitte l'organisation</li> <li>• Choix de l'appareil</li> </ul>	<p>« liberté de ne pas avoir de comptes à rendre en terme de disponibilité en dehors des heures normales d'affaires » (P4).</p> <p>« ne publie pas [son] numéro de cell, [il] le donne avec parcimonie » (P5)</p> <p>« garder son numéro personnel » (P10)</p> <p>« fidèle à une marque » (P1)</p>
Productivité	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Économie de temps (déplacements, travail en dehors du bureau, multitâche), éviter absence</li> <li>• Amélioration de la communication au sein de l'équipe et avec les autres équipes</li> <li>• Évite d'interrompre l'avancement d'un projet ou qu'une situation déraile</li> <li>• Rattrapage, prendre de l'avance, planification des priorités</li> <li>• Meilleur rendement, concentration et satisfaction au travail</li> <li>• Aussi manque d'attention dans réunions</li> <li>• Difficulté à prioriser les</li> </ul>	<p>« fidèle à une marque » (P1),</p> <p>« produire plus de produits » (P1).</p> <p>« [enlève de la] pression sur le système au travail » (P2)</p> <p>« intervenir plus rapidement pour éviter qu'une situation déraile » (P12)</p> <p>« répondre aux urgences sur-le-champ » (P5).</p> <p>« Le travail continue de s'accumuler de toute façon » (P4).</p> <p>« priorise son lundi en lisant le dimanche et se remet la tête au travail » (P6).</p> <p>« il devient difficile de prioriser le moyen de communication qu'on doit consulter en priorité, dans quel ordre (tel, courriels, texto, etc.). » (P11)</p>

	moyens de communication	
Sécurité	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Piratage</li> <li>• Virus</li> <li>• Prudence</li> <li>• Niveaux de connaissances différents</li> </ul>	<p>« La sécurité pour moi ce n'est pas un problème, je n'occupe pas un poste assez stratégique pour que ça devienne un problème. » (P12)</p> <p>« Les gens ne sont pas conscients de la sécurité de leur appareil envers l'employeur. » (P5)</p>
Politique	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Achat</li> <li>• gestion des appareils</li> <li>• sécurité</li> <li>• définir services offerts et niveau d'accessibilité</li> </ul>	<p>« Le message n'est pas clair de la part de l'employeur. » (P12)</p>
Coût	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Frais personnel</li> <li>• Frais professionnel</li> <li>• Support technique d'appareils inconnus, parfois dans des langues étrangères</li> </ul>	<p>« pas d'inconvénient avec les courriels du travail si je ne dépasse pas mon forfait personnel » (P3)</p> <p>« pendant la période des vacances, on ne peut pas remettre les appareils professionnels à quelqu'un d'autre et l'employé peut encourir des frais personnels » (P3).</p> <p>« paie volontairement pour [son] utilisation personnelle du cellulaire [professionnel] » (P6).</p> <p>« engendre des coûts additionnels lorsqu'ils quittent car on doit supporter un appareil qu'on ne connaît pas nécessairement » (P10)</p> <p>« plusieurs appareils différents complique le soutien et on peut aussi avoir affaire à des appareils dans des langues étrangères » (P11).</p> <p>« économie du coût de l'appareil pour l'Université » (P11).</p> <p>« aimerait qu'une partie de l'appareil soit payé à chaque X année par exemple » (P11).</p> <p>« je n'ai pas une utilisation assez grande pour qu'on paie l'appareil pour moi seul » (P12).</p> <p>« c'est une question de volume. Si je voyageais beaucoup et que mon volume de travail était très</p>

		<p>important, je demanderais d'avoir un appareil fourni. » (P12).</p> <p><i>« dépasse chaque mois [son] forfait avec [son] utilisation professionnelle, mais je ne veux pas demander de compensation à mon employeur parce que c'est mon choix. » (P12).</i></p> <p><i>« préférerait que ses outils personnels soient déboursés par l'université lorsqu'utilisés pour travailler, mais en même temps [il] préfère la liberté de ne pas avoir de comptes à rendre en terme de disponibilité en dehors des heures normales d'affaires. » (P4).</i></p> <p><i>« entrevus la solution du « chip » sur les appareils personnels ou bien de faire payer une partie de la facture à l'employé ce qui paraît plus complexe » (P3)</i></p>
--	--	---

Tableau 10 – Brève description des thèmes et citations

Participants	Pratique	Vie privée	Dépendance	Stress	Liberté	Productivité	Sécurité	Politique	Coût
1	X	X	X		X	X	X		
2	X		X	X		X	X		
3		X	X	X		X		X	X
4	X	X	X		X	X			X
5	X	X		X	X	X	X	X	
6	X			X		X			X
7		X	X			X		X	
8	X	X	X			X			
9			X			X	X		
10	X	X			X	X			X
11		X			X	X	X		X
12	X	X		X		X		X	X
<b>Nb d'occurrence</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>7</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>12</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>6</b>

Tableau 11 – Thèmes récurrents chez les participants

Le thème de la productivité est le seul thème commun à tous les participants. On pourrait en conclure que règle générale, les appareils mobiles personnels sont jugés comme ayant un impact positif sur la productivité au travail. D'ailleurs le thème du côté pratique de ces appareils, mentionné par la majorité des participants, viendrait jouer de pair avec l'aspect productivité.

La question de la distinction entre la vie privée et la vie professionnelle a aussi été soulevée par la grande majorité des participants. Tel qu'identifié dans la littérature, cette distinction est maintenant plus floue.

La moitié des participants discutent des enjeux liés à la notion du coût, une notion aussi soulevée dans la littérature. Près de la moitié des participants ont apporté un bémol quant à la dépendance à la technologie et ont souligné l'aspect du stress, de la liberté et de la sécurité. On pourrait penser faire le lien entre la dépendance à la technologie, le stress et la liberté, mais au contraire, les participants mentionnent plutôt que ces appareils les aident à diminuer leur stress et contribuent à leur liberté.

Un participant sur trois a mentionné le besoin d'une politique pour encadrer le PAP dans l'organisation. On peut considérer ce résultat comme étant assez significatif pour justifier le développement d'une politique dans une organisation. Pour poursuivre sur les enjeux de vie privée et de sécurité identifiés dans la littérature, il est possible de constater à quelle étape l'organisation se trouve selon le processus pour adresser les défis liés au respect de la vie privée et à la sécurité des organisations tel qu'illustré à la

Figure 3 de la revue de la littérature. La Faculté des arts a déjà partiellement complété les étapes 1 et 2, soit l'identification des pratiques courantes de l'organisation et la description de son environnement actuel. Elle est ainsi mieux préparée à entreprendre les étapes suivantes, soit le choix des moyens d'équilibrer les bénéfices et les risques, la création d'une politique et de ses méthodes d'application.

## **6.2 Les dimensions normatives, cognitives et régulatrices du phénomène**

Dans cette section, les dimensions normatives, cognitives et régulatrices qui supportent le PAP dans l'organisation seront identifiées et décrites selon les grands thèmes de la revue de la littérature et les thèmes ayant émergé de la présente étude de cas. Finalement, à la fin de la section, il sera question d'autres points importants en relation avec le PAP dans l'organisation.

Les dimensions normatives de la théorie institutionnelle sont à l'origine des réponses fournies par les participants puisque chez tous les répondants le côté productivité est nommé et chez la majorité des répondants le côté pratique (P1, P2, P4, P5, P6, P8, P10, P12) est identifié. Par exemple, un participant indique qu'il « *intègre les nouveaux appareils au fur et à mesure qu'ils deviennent disponibles, mais seulement une fois qu'[il] évalue que ce sera plus pratique* » (P1).

Les dimensions cognitives supportent aussi le phénomène puisque l'utilisation des appareils personnels pour effectuer des tâches professionnelles peut être tenue pour acquise. Par exemple, un participant indique que « *ça fait partie du travail* » (P1) et qu'il ne se déplace jamais sans son iPad, iPhone et MacBook air.

Les dimensions régulatrices ne semblent pas exercer une force sur le PAP dans l'organisation. Le fait de ne pas avoir de politique propre au PAP peut faire en sorte que l'aspect régulateur n'est pas présent. S'il y avait une politique, on pourrait déceler des impacts.

### **6.2.1 Facteurs qui entraînent chez l'employé l'utilisation du PAP dans l'organisation**

Dans tous les cas, l'utilisation est faite par le choix de l'employé, et non par obligation.

Les dimensions normatives et cognitives supportent quant à elles le phénomène, de par les concepts de conformité, de valeurs, de convenance, de rôle et de la norme de l'industrie et des réseaux professionnels lorsqu'il est question des dimensions normatives, et de l'influence des individus et de la société lorsqu'il est question des dimensions cognitives.

Par exemple, un participant mentionne qu'il a été « *stimulé par le technicien en information de l'Université qui a une passion pour les nouveautés qui peuvent améliorer les performances des employés (...). Je me suis rendu compte, un peu comme un joueur de golf que j'avais intérêt à utiliser différents outils en fonction du terrain sur lequel je travaille.* » (P1). On dit que « *c'est dans l'ère du temps, les médias exposent le travail à distance comme une possibilité ce qui fait que les employés s'ouvrent à cette possibilité et peuvent plus facilement défendre auprès de l'employeur l'utilisation de leurs appareils personnels pour effectuer des tâches professionnelles* » (P2).

Un autre exemple est un participant qui mentionne qu'il « *peut faire une journée complète de travail même s'il a une situation de la vie personnelle qui nécessite d'être présent ou disponible à la maison pour une courte période de temps dans la journée* » (P2).

Les dimensions régulatrices ne semblent pas avoir d'impact sur le PAP dans l'organisation puisqu'elles n'ont pas été répertoriées dans le cadre de cette étude de cas.

### **6.2.2 Facteurs qui entraînent chez l'employeur l'utilisation du PAP dans l'organisation**

Les dimensions normatives supportent le PAP dans l'organisation puisque son utilisation semble être influencée par la façon dont l'organisation fonctionne ainsi que par les motivations derrière son fonctionnement. Les extraits suivants sont tirés d'un participant en position de gestion (P1) et d'un autre participant (P2) qui sans toutefois occupé de fonction de gestion, présente des idées pouvant représenter la position de l'employeur tout comme dans le cas du gestionnaire.

Par exemple, « *le fait d'avoir plusieurs chapeaux – chercheur et enseignement – différents appareils peuvent aider avec différentes fonctions (...) le téléphone intelligent pour les photos et les tablettes pour prendre des notes sur le terrain* » (P1). Ainsi, puisque la plupart des professeurs occupent aussi des fonctions de recherche et administratives, en plus de leur charge d'enseignement, leurs tâches sont diversifiées et les appareils personnels peuvent les soutenir dans l'exercice de leur travail. De plus, la présence du corps professoral influence les services disponibles au personnel de soutien comme l'indique ce participant : « *les services étaient déjà offerts aux professeurs, donc ils sont disponibles pour les employés* » (P2). On dénote ici l'influence que les différents groupes d'une université peuvent avoir entre eux, soit les professeurs, les employés et les étudiants.

### **6.2.3 Bienfaits de la productivité et de la réduction du stress**

Tous les participants mentionnent l'augmentation de leur productivité comme bienfait ce qui relève d'une structure normative. Ils ont en général une attitude positive face au PAP dans l'organisation.

Par exemple, on mentionne que « *ça me rend beaucoup plus disponible* » (P1) ou que cela « permet de jumeler plus d'une tâche, par exemple, l'écriture et la recherche sur le Web, en étant beaucoup plus rapide » (P1). « *Ça permet de travailler à la maison comme si on était au travail par l'utilisation de l'accès à distance* » tout en ayant « *une plus grande liberté pour répondre à certaines urgences de la vie quotidienne, par exemple, celles liées aux enfants ou parents* » et ainsi « *éviter de prendre des congés* » (P2). On mentionne aussi que cela « évite les pertes de temps de déplacement, par exemple, lorsque le lieu de travail est plus éloigné du lieu qu'on doit visiter versus la distance de la maison » (P2).

L'augmentation de la productivité est aussi un bienfait pour l'employeur comme nous l'illustront les exemples cités plus haut. On mentionne qu'il y a ainsi « un plus grand nombre de produits développés par l'employé » (P1). L'employé peut aussi avoir la « perception que l'employeur lui fait confiance » (P2) ce qui peut influencer positivement sa productivité. « *La baisse du stress liée à une plus grande flexibilité pour répondre aux exigences et imprévus de la vie personnelle, donc peut-être un employé plus heureux, un employé qui apprécie davantage ses conditions de travail (...) évite des frustrations et des déceptions qui pourraient être causées par un employeur qui ne s'adapte pas aux comportements de ses employés* » (P2).

On mentionne aussi la réduction du stress (P2, P3, P5, P6, P12) qui relève d'une structure cognitive.

#### **6.2.4 Inconvénients de la dépendance aux appareils, de l'empiétement sur la vie privée et sur la diminution de la sécurité**

Parmi les inconvénients de l'utilisation du PAP pour l'employé, on relève notamment la dépendance aux appareils, comme l'indique un participant qui parle du « *risque de devenir accroc, de manquer de recul et d'exagérer* » (P1) ce qui relève d'une structure cognitive.

Certains employés sont conscients que l'employeur pourrait ne pas respecter leur vie privée ou la confidentialité de leur information en lisant par exemple leur courriel professionnel, mais ne semblent pas avoir les mêmes préoccupations quant à leur courrier personnel, même si ces messageries sont toutes les deux accédées par le biais de leurs appareils personnels. Ceci relève d'une structure normative.

Dans le contexte de cette recherche, l'organisation étudiée fait partie du milieu académique, il y a donc des soucis différents liés à la liberté académique qui sont propres à cette industrie, à la nature des données traitées, aux réglementations et aux habitudes et besoins de ces employés.

Parmi les inconvénients subits par l'employeur suite à l'utilisation du PAP dans l'organisation, on dénote notamment les virus en disant « *un risque que nos appareils personnels soient infectés par un virus qui permettrait d'aller chercher, par exemple, des mots de passe donnant accès aux infrastructures et données de l'organisation* » (P2) ce qui relève d'une structure cognitive.

Les participants sont conscients des risques liés à la sécurité des données corporatives, mais n'ont pas tous le même niveau de compétence pour assurer que leurs appareils personnels sont bien protégés.

Le choix des moyens qui pourraient être utilisés pour équilibrer les bénéfices et les risques liés au PAP doit tenir compte à la fois de la sécurité du réseau de l'organisation, mais aussi des réglementations imposées par l'industrie quant au respect de la confidentialité.

Les employés n'ont pas tous les mêmes besoins, niveaux de connaissances et types d'emploi qui font que les mesures pour assurer la sécurité des données doivent être adaptées aux différents segments d'employés. L'employeur doit considérer l'ensemble des différents cas d'utilisation des appareils personnels dans le contexte du travail.

#### **6.2.5 Autres points importants en relation avec le PAP dans l'organisation**

Certains participants indiquent qu'une politique est nécessaire pour encadrer le phénomène dans leur organisation (Thème 9 : P3, P5, P7, P12) ce qui relève d'une structure régulatrice.

Un professeur participant soulève qu'« *on ne doit pas sous-estimer l'importance de garder certains repères qui permettent de garder un lien social qui se perd* ». Selon lui, certaines communications ne devraient pas se faire électroniquement (P1).

Un membre du personnel de soutien participant pense être moins affecté par le phénomène comparativement à des employés qui ont un téléphone intelligent et donc peuvent prendre leur courriel n'importe où, n'importe quand (P2). Ce même participant mentionne aussi que le choix de son appareil dépend aussi de sa configuration. Par exemple, le fait que l'accès à distance n'est installé que sur son ordinateur de table, même s'il pourrait être installé sur son portable, fait qu'il utilise moins son portable.

Un professeur participant mentionne que l'attente de disponibilité en dehors des heures de bureau, en sabbatique et pendant les congrès est nouvelle, « *ce n'est pas comme avant* » (P4).

Un professeur participant a offert plusieurs exemples sur le fait que ce n'est pas tant l'appareil, mais le comportement de l'individu, un comportement qui n'est pas si différent qu'avant, mais qui est rendu peut-être plus facile grâce aux appareils (P8).

Un membre du personnel de soutien participant indique que les gens des TI n'auraient peut-être bientôt plus besoin d'ordinateur de bureau. Il précise aussi que les visiteurs de l'extérieur s'attendent à pouvoir se connecter au sans-fil à l'université et que les demandes de connexion au sans-fil provenant de gens de l'extérieur sont en forte croissance et que les ressources ne sont pas assez nombreuses pour répondre à cette croissance (P11).

La Tableau 12 illustre la fréquence des dimensions identifiées selon les thèmes retenus. Les dimensions cognitives occupent la plus grande place au sein du PAP dans l'organisation, suivit des dimensions normatives et finalement une seule structure régulatrice émerge de cette étude de cas.

Thèmes	Culturel-Cognitif	Normatif	Régulateur
Pratique		X	
Influences	X	X	
Vie privée		X	
Dépendance	X		
Stress	X		
Liberté	X		
Productivité		X	
Sécurité	X		
Politique			X
Coût	X		
<b>TOTAL</b>	6	4	1

**Tableau 12** – Fréquence des dimensions identifiées selon les thèmes retenus

La présence majoritaire des dimensions cognitives laisse entrevoir l'influence de la culture, une institution intrinsèque à l'individu qui influence ses comportements par rapport au PAP. Ainsi, l'influence des médias et de l'industrie, la dépendance aux appareils, le besoin de lire ses courriels pour abaisser son niveau de stress par rapport à son retour au travail, la notion de liberté face aux appareils personnels, la perception face à la sécurité ainsi que la notion de coût sont tous des exemples qui présentent la place des dimensions cognitives dans le PAP en milieu de travail. La présence des

dimensions normatives laisse aussi entendre que la comparaison avec les pairs joue un rôle prédominant dans la diffusion du PAP dans l'organisation. Que ce soit par la lecture des courriels en dehors des heures de bureau, ou bien de répondre aux appels et aux demandes des collègues dans des délais serrés, la norme établie dans l'organisation a une influence certaine sur les comportements des employés face au PAP. Cette norme perçue par les employés au niveau notamment de la productivité contribue au PAP dans l'organisation à l'étude.

Il est juste de se demander la place qu'occuperaient les dimensions régulatrices s'il y avait une politique de PAP dans l'organisation.

### 6.3 Comparaison des thèmes entre l'employeur et ses employés

La comparaison entre l'opinion de l'employeur et celle des employés se fait grâce aux rôles que les participants occupent dans l'organisation. Par exemple, un gestionnaire (P3, P4 et P10) est parfois en mesure de représenter le point de vue employeur dans ses réponses. Un autre exemple est que de par son rôle en technologie de l'information, un participant peut aussi représenter l'employeur dans ses réponses notamment lorsqu'il est question d'une responsabilité de l'équipe des TI (P5, P7, P10 et P11), tel que veiller à la sécurité des données de l'organisation.

Thèmes	Employeur		Employés	
	Description	Citations	Description	Citations
Aspect pratique	n/a	n/a	Disponibilité/accès/ flexibilité/portabilité/tout au même endroit/continuité/synchronisation du travail/facilité et convivialité/solution à des problèmes/complémentarité des appareils (P1, P2,	« C'est comme si on avait un assistant électronique avec nous, on est jamais seul » (P1).  « Parfois, c'est plus pratique de prendre nos courriels ou textos que de répondre à un appel. C'est plus silencieux. » (P4).  « C'est l'avantage d'avoir tout au même endroit; contacts,

			<p>P4, P5, P6, P7, P8, P10 et P12)</p> <p><i>calendrier personnel et professionnel. En plus, c'est moins de papier! » (P6).</i></p> <p><i>« Tout le monde peut me rejoindre (...) plus seulement le 9 à 5, ce qui demande aussi un apprentissage. » (P7).</i></p> <p><i>« Cela fait partie de notre culture de vouloir avoir accès à l'information » (P10).</i></p> <p><i>« L'ordinateur devient de moins en moins nécessaire. Ça devient le dernier recours lorsqu'on ne peut pas faire avec cell ou tablette. » (P5).</i></p> <p><i>« C'est un one-stop shop, plus facile d'accéder aux deux types d'infos, j'ai besoin d'accéder à l'information en tout temps. » (P10).</i></p> <p><i>« Je tire profit de la complémentarité de mes appareils. » (P8).</i></p>
--	--	--	--

				<p>« Je ferais probablement le même travail sur un appareil de bureau, mais le fait que je l'ai sur moi, c'est plus facile, plus convivial. » (P12).</p> <p>« Je profite de la synchronisation des documents de travail entre travail et maison » (P8).</p>
Vies privée et professionnelle	<p>Un employé en congé de maladie ne devrait pas se rendre disponible pour des messages professionnels (P3)</p> <p>Répondre en dehors du travail peut créer l'attente qu'on réponde systématiquement à chaque fois (P3, P4).</p> <p>On peut penser que ce stress supplémentaire</p>	<p>« Des employés disent qu'ils sont malades, mais peuvent être rejoints quand même sur leur cellulaire. Je n'accepte pas cela » (P3).</p>	<p>L'employé malade se rend disponible pour ses collègues (P12)</p> <p>Attentes de disponibilité (P3, P4, P5, P7, P8, P10, P11, P12)</p>	<p>« Lorsque tu ne regardes pas tes courriels pendant tes congés, tu te rends compte que les gens t'écrivent en s'attendant à ce que tu répondes rapidement! (...) L'attente de réponse crée un stress qui n'est pas nécessaire... par souci d'efficacité » (P12).</p> <p>« Je crois qu'il y a une assurance que je peux être rejoint rapidement et</p>

	<p>peut miner l'équilibre travail-famille (P10).</p>			<p><i>que je regarde régulièrement mes messages. » (12).</i></p> <p><i>« Les gens continuent d'avoir un contact avec le travail en tout temps, vacances ou pas, malade ou pas. (...) Mon employeur assume que je vais utiliser mon appareil personnel même pendant un congé de maladie. C'est assumé que je vais prendre mes messages. Ça je trouve ça difficile, l'ayant fait quelques fois, je ne pensais pas que ça deviendrait la norme. » (P12).</i></p> <p><i>« On s'attend à ce</i></p>
--	--	--	--	--

				<i>que tu sois au bureau de telle heure à telle heure, à l'extérieur tu peux te reposer, ce n'est pas le cas! » (P12).</i>
Dépendance aux appareils	Prudence (P3, P4)	« Desfois, c'est mieux de décrocher » (P3)	Prudence (P1, P2, P7, P8, P9)	<p><i>« C'est sain d'avoir du temps personnel, du temps libre, avec ce genre d'appareil ça devient plus difficile de décrocher. » (P9</i></p> <p><i>« Il ne faut pas tomber dans l'excès, dans la dépendance à la technologie. » (P1)</i></p> <p><i>« La modération n'est pas là, il faut s'efforcer de ne pas rester branché. » (P7)</i></p> <p><i>« La possibilité d'être complètement déconnectée est manquante » (P8).</i></p>
Stress	n/a	n/a	Réduction du stress (P2, P3, P5, P6 et P12)	<i>« avoir la tranquillité d'esprit et d'éviter les grosses surprises en revenant au bureau » (P5)</i>

				<p>« certain réconfort » (P12).</p> <p>« <i>pas stressante</i> » (P6)</p> <p>« <i>pas de concentration</i> » (P6)</p>
Liberté	n/a	n/a	<p>Gérer ses disponibilités/controler à qui on donne son numéro/conservé le même numéro suite à un départ de l'organisation/choix de l'appareil (P1, P4, P5 et P10)</p>	<p>« <i>liberté de ne pas avoir de comptes à rendre en terme de disponibilité en dehors des heures normales d'affaires</i> » (P4).</p> <p>« ne publie pas [son] numéro de cell, [il] le donne avec parcimonie » (P5)</p> <p>« <i>garder son numéro personnel</i> » (P10)</p> <p>« <i>fidèle à une marque</i> » (P1)</p>
Productivité	<p>Télétravail (P3, P4 et P10)</p> <p>Minimiser les déplacements chez les clients (P10)</p>	« <i>Le travail continue de s'accumuler de toute façon</i> » (P4).	<p>Télétravail (P1, P5, P11 et P12)</p> <p>Minimiser les déplacements chez les clients (P5, P7 et P9)</p>	<p>« <i>fidèle à une marque</i> » (P1),</p> <p>« <i>produire plus de produits</i> » (P1).</p> <p>« [enlève de la ] <i>pression sur le système au travail</i> » (P2)</p> <p>« <i>intervenir plus rapidement pour éviter qu'une situation déraile</i> » (P12)</p>

				<p>« répondre aux urgences sur-le-champ » (P5).</p> <p>« priorise son lundi en lisant le dimanche et se remet la tête au travail » (P6).</p> <p>« il devient difficile de prioriser le moyen de communication qu'on doit consulter en priorité, dans quel ordre (tel, courriels, texto, etc.). » (P11)</p>
Sécurité	Souciant (P5)	« Les gens ne sont pas conscients de la sécurité de leur appareil envers l'employeur. » (P5)	Insouciant (P12)	« La sécurité pour moi ce n'est pas un problème, je n'occupe pas un poste assez stratégique pour que ça devienne un problème. » (P12)
Politique	Nécessaire (P3)	n/a	Nécessaire (P5, P7 et P12)	« Le message n'est pas clair de la part de l'employeur. » (P12)
Coût	S'inquiète plutôt de l'utilisation personnelle des	« pas d'inconvénient avec les courriels du travail si je ne dépasse pas mon	Paie volontairement pour son	« paie volontairement pour [son] utilisation

	<p>appareils professionnels (P3)</p> <p>Coût additionnels de soutien (P10 et P11)</p> <p>Économie de coût de l'appareil (P11)</p> <p>Entrevoit l'option de cellulaire avec deux cartes (numéros), l'une professionnelle et l'autre personnelle ou bien le remboursement d'une partie des factures (P3)</p>	<p><i>forfait personnel » (P3)</i></p> <p><i>« pendant la période des vacances, on ne peut pas remettre les appareils professionnels à quelqu'un d'autre et l'employé peut encourir des frais personnels » (P3).</i></p> <p><i>« plusieurs appareils différents complique le soutien et on peut aussi avoir affaire à des appareils dans des langues étrangères » (P11).</i></p> <p><i>« économie du coût de l'appareil pour l'Université » (P11).</i></p> <p><i>« aimerait qu'une partie de l'appareil soit payé à chaque X année par exemple » (P11).</i></p> <p><i>« engendre des coûts additionnels lorsqu'ils quittent car on doit supporter un appareil qu'on ne connaît pas nécessairement »</i></p>	<p>utilisation personnelle d'un appareil professionnel (P6)</p> <p>Dépasse son forfait personnel, mais ne veut pas demander de compensation (P12).</p> <p>Aimerait qu'on défraie les coûts, mais préfère la liberté (P4)</p>	<p><i>personnelle du cellulaire [professionnel] » (P6).</i></p> <p><i>« je n'ai pas une utilisation assez grande pour qu'on paie l'appareil pour moi seul » (P12).</i></p> <p><i>« c'est une question de volume. Si je voyageais beaucoup et que mon volume de travail était très important, je demanderais d'avoir un appareil fourni. » (P12).</i></p> <p><i>« dépasse chaque mois [son] forfait avec [son] utilisation professionnelle, mais je ne veux pas demander de compensation à mon employeur parce que c'est mon choix. » (P12).</i></p> <p><i>« préférerait que ses outils personnels soient</i></p>
--	--	---	--	--

		<p>(P10)</p> <p>« entrevus la solution du « chip » sur les appareils personnels ou bien de faire payer une partie de la facture à l'employé ce qui paraît plus complexe » (P3)</p>	<p>déboursés par l'université lorsqu'utilisés pour travailler, mais en même temps [il] préfère la liberté de ne pas avoir de comptes à rendre en terme de disponibilité en dehors des heures normales d'affaires. » (P4).</p>
--	--	--	---

Tableau 13 – Comparaison des éléments répertoriés par l'employeur et ses employés

Comme l'illustre le tableau 13, des éléments de comparaison entre le point de vue employeur et le point de vue employé sont présents dans la plupart des thèmes soulevés par les participants, soit le chevauchement des vies personnelle et professionnelle, la dépendance aux appareils, la productivité, la sécurité, la politique et le coût. Cette comparaison n'est pas possible dans le cas des thèmes de l'aspect pratique, du stress et de la liberté puisqu'aucune réponse du point de vue de l'employeur n'a été répertoriée.

Lorsque les participants représentent le point de vue de l'employeur, le thème des vies privée et professionnelle est soulevé par rapport au refus de voir des employés en congé de maladie prendre leurs messages, aux attentes de réponses hors du travail et à l'impact négatif sur l'équilibre travail-famille. De la perspective employé, un participant a noté que des collègues se rendent disponibles même lorsqu'ils sont malades et que, comme le démontre le point de vue de l'employeur décrit précédemment, des attentes de disponibilité hors travail sont présentes.

Par rapport à la dépendance aux appareils, autant le point de vue de l'employeur que celui de l'employé est représenté par la prudence qui doit être appliquée lors de l'utilisation de ces appareils hors des heures de travail.

Les points de vue employeur et employés sont aussi semblables lorsqu'il est question des éléments de télétravail et de minimisation des déplacements sous le thème de la productivité, ainsi que de la nécessité d'une politique.

À l'opposé, les points de vue divergent en ce qui a trait à la sécurité, l'employeur étant conscient des risques liés à ses employés contrairement aux employés qui ne perçoivent pas de risques réels pour l'organisation par rapport à leur situation.

Finalement, en ce qui a trait au coût, le point de vue de l'employeur est représenté par le souci de l'utilisation personnelle des appareils professionnels, un souci qui pourrait ne pas être fondé sur tous les employés, puisqu'un participant indique qu'il paie déjà pour son utilisation personnelle de son appareil professionnel. De plus, un autre participant indique qu'il dépasse déjà son forfait personnel avec ses tâches professionnelles sans toutefois demander de remboursement à son employeur. Un autre participant aimerait qu'on défraie les coûts des appareils, mais préfère plutôt conserver la liberté associée avec les appareils personnels. Le point de vue employeur se retrouve aussi dans les réponses quant aux coûts additionnels de soutien, à l'économie du coût de l'appareil et aux options de paiements d'une partie des frais des appareils personnels utilisés à des fins professionnelles.

## Chapitre 7. Discussion et conclusion

Cette recherche primaire contribue à mieux comprendre le PAP dans l'organisation en tenant compte du point de vue de l'employé et de l'employeur et en expliquant comment le PAP est vécu dans l'organisation à l'étude. Les découvertes issues de ce projet peuvent servir au développement d'une politique organisationnelle sur le PAP.

Nous avons appris dans la littérature existante que le PAP est une tendance lourde qui s'est manifestée entre autres grâce au développement du marché des consommateurs pour les appareils mobiles, les rendant ainsi plus accessibles, et au chevauchement de la vie personnelle et professionnelle. La littérature nous apprend aussi que la pression sur le système du travail vient du côté des employés, les employeurs étant la plupart du temps à la merci des choix des employés en termes d'appareils et d'utilisation. Selon la revue de la littérature, deux enjeux principaux y sont fréquemment abordés, soit la difficulté quant au maintien de la sécurité des données corporatives ainsi qu'au maintien du respect de la vie privée de ses employés, et des avantages liés à la productivité sont énoncés. Le développement d'une politique pour encadrer le PAP dans l'organisation y est recommandé en portant une attention toute particulière à son application et aux meilleures pratiques issues de l'industrie.

La théorie institutionnelle a permis d'établir que le PAP peut être supporté par des dimensions normatives, cognitives et régulatrices dans l'organisation étant donné l'influence des comportements sociaux sur des problématiques de TI comme la sécurité corporatives et la protection de la vie privée. Elle offre un cadre conceptuel afin de mieux comprendre, d'expliquer, de contrôler et de prévoir les impacts de ces problématiques et de réfléchir à un cadre politique visant à réduire leurs inconvénients.

Finalement, neuf thèmes ont émergé de l'étude de cas à l'aide des entrevues semi-dirigées : l'aspect pratique, la distinction entre la vie professionnelle et la vie personnelle qui s'effrite, la dépendance aux appareils, le stress, la liberté, la productivité, la sécurité de l'organisation, le besoin d'une politique pour encadrer le PAP dans l'organisation et le coût.

- L'aspect pratique est expliqué à la fois par la plus grande disponibilité que ces appareils permettent et par un plus grand accès à l'information.
- La notion du respect de la vie privée énoncée dans la littérature est reprise au sein du thème sur le chevauchement de la vie personnelle et professionnelle, notamment en ce qui a trait à l'augmentation perçue des attentes en matière de disponibilité en dehors des heures de bureau et même lors des vacances.

- L'aspect de la dépendance aux appareils s'appuie aussi sur la littérature pour parler des excès, notamment quant à une surveillance maladroite des courriels, et du surmenage qui peut en résulter.
- Les entrevues auront permis de jeter un regard neuf sur la perception du stress lié au PAP puisqu'on retient plutôt que des employés se servent de leurs appareils personnels afin de réduire leurs stress et anxiété liés à ne pas savoir ce qui les attend une fois de retour au bureau, par exemple, par la consultation des courriels les soirs et fin de semaine. On y voit une façon de rester à l'affût et de planifier plutôt que d'être en mode réactif une fois la journée de travail commencée.
- La notion de liberté est exprimée par la question du choix de l'appareil, pertinent dans une situation de convergence des plateformes, du choix de partage du numéro, de la disponibilité de l'employé hors du bureau, ainsi que par la possibilité de garder son numéro une fois qu'on quitte l'organisation.
- L'aspect de la productivité est révélé tant dans la littérature ainsi que dans cette étude de cas quant aux économies en termes de temps, de facilité de communication et de continuité du travail.
- La sécurité ne semblait pas être un souci pour la vaste majorité des participants, pourtant elle est bel et bien menacée avec la multiplication des appareils personnels qui accèdent aux données corporatives en tout lieu, format et à l'aide d'applications externes. Une menace comprise par l'employeur, dont le personnel des TI qui affirme aussi la fausse perception de sécurité des employés. Ceci nous révèle qu'il y a un grand travail de sensibilisation aux enjeux de la sécurité et à la protection des données de l'organisation.
- Le désir d'avoir accès à une politique sur le PAP claire et établie a été identifié notamment sur les questions d'achat de l'appareil, de la gestion de ces appareils et des services qui y sont rattachés.
- La notion de coût est soulevée par les frais personnels et professionnels, ainsi que par les coûts additionnels de support technique sur des appareils qui peuvent être moins bien maîtrisés par le personnel de TI vu leur variété.

De ces neuf thèmes émergents, quatre sont plus spécifiques aux appareils personnels lorsque comparés aux appareils professionnels, soit les notions de liberté, de productivité, de sécurité et de coût. Ainsi,

l'employé n'agirait pas de la même manière avec un appareil fourni par son employeur qu'avec un appareil qui lui appartient ou, dans le cas de la sécurité, l'appareil personnel représenterait plus de défis que l'appareil professionnel, selon les thèmes suivants :

- la liberté associée avec l'appareil personnel permettrait aux employés de choisir avec quels collègues ou partenaires d'affaires ils partagent leur numéro, de choisir s'ils répondent ou non à une communication professionnelle en dehors des heures de travail, de choisir l'appareil de leur choix et de conserver leur numéro une fois qu'il quitte l'organisation s'il le souhaite.
- la productivité serait plus grande avec un appareil personnel que l'employé connaît déjà bien et avec lequel il est satisfait plutôt qu'avec un appareil professionnel imposé (Garba, Armarego, Murray & Kenworthy, 2015; Gaff, 2015; Miller, Voas, Hurlburt, 2012; Barbier, Bradley, Macaulay, Medcalf, Reberger, 2012).
- les risques de sécurité liés aux appareils personnels en comparaison avec les appareils professionnels seraient plus élevés étant donné le contrôle moins étendu de l'organisation dans le choix des appareils, leur maintien et leur support.
- des économies tout comme des coûts additionnels sont énoncés avec l'utilisation des appareils personnels.

De plus, l'étude des dimensions normatives, cognitives et régulatrices de la théorie institutionnelle issues de cette recherche indique que le PAP est supporté en premier lieu par les dimensions cognitives, suivi des dimensions normatives. Les dimensions régulatrices, outre le besoin d'une politique, n'ont pas été répertoriées.. La présence des dimensions cognitives laisse aussi entrevoir l'influence de la culture, une institution intrinsèque à l'individu qui influence ses comportements par rapport au PAP. L'influence des médias et de l'industrie, la dépendance aux appareils, le besoin de lire ses courriels pour abaisser son niveau de stress par rapport à son retour au travail, la notion de liberté, la perception face à la sécurité et le coût en sont des exemples. La présence des dimensions normatives laisse croire que la comparaison avec les pairs joue un rôle prédominant dans la diffusion du PAP dans l'organisation. Cette norme perçue par les employés au niveau notamment de la productivité contribue au PAP dans l'organisation à l'étude.

Cette recherche contribue à :

- mieux comprendre le PAP dans l'organisation;

- l'émergence de notions spécifiques aux appareils personnels lorsque comparés aux appareils professionnels;
- la comparaison des points de vue de l'employeur à ceux des employés;
- l'identification d'un processus pour adresser les défis liés au respect de la vie privée et à la sécurité des organisations menant au développement d'une politique sur le PAP (voir Figure 3);
- jeter les assises d'une recherche sur une politique organisationnelle pour encadrer le PAP.

Toutefois, cette recherche comporte ses limites, telles que :

- l'absence d'analyse documentaire pour trianguler les résultats permettant de faire des comparaisons;
- le niveau de validité de l'analyse qui pourrait être plus élevé si, par exemple, une équipe de chercheurs avait procédé au codage des données en parallèle;
- la plus grande représentation du secteur des technologies de l'information par quatre participants en comparaison avec le secteur des ressources humaines qui ne comporte que deux participants;
- le choix des questions lors des entrevues restreint le contenu des réponses et par le fait même des thèmes abordés;
- il est aussi juste de se demander la place qu'occuperaient les dimensions régulatrices si l'organisation choisie avait eu une politique de PAP en vigueur.

La recherche subséquente pourrait s'intéresser encore plus particulièrement aux meilleures pratiques dans l'établissement d'une politique du PAP. Des recherches supplémentaires pourraient évaluer l'importance relative de chacune de ces pratiques sur les résultats de la politique du PAP. Finalement, la recherche pourrait s'accroître au phénomène qui consiste à apporter son propre logiciel ou ses propres outils en raison de l'augmentation en popularité des services d'informatique dans les nuages.

## Terminologie française / anglaise

Adopteur précoce : early adopter

Application native : native application

Directeur de systèmes d'information : Chief Information Officer

Gestion des terminaux mobiles : Mobile Device Management

Logiciel de sécurité : security agent

Logiciel en tant que service : software as a service

Mobilité partout et en tout temps : anywhere, anytime mobility

PAP (Prenez vos appareils personnels) : BYOD (Bring your own device)

[http://gdt.oqlf.gouv.qc.ca/ficheOqlf.aspx?Id\\_Fiche=26519871](http://gdt.oqlf.gouv.qc.ca/ficheOqlf.aspx?Id_Fiche=26519871)

RPV (Réseau privé personnel) : VPN (Virtual private network)

Travailleur du domaine du savoir : knowledge worker

Vente au détail sur demande : retail on demand

## Annexe A : Formulaire de consentement du participant



Université d'Ottawa  
University of Ottawa

Agréments | Accreditations

AACSB  
AMBA  
EQUIS

613-562-5731  
613-562-5164  
55 Laurier E.  
Ottawa ON K1N 6N5 Canada  
www.telfer.uOttawa.ca

### Formulaire de consentement du participant

**Titre du projet:** Les structures qui sous-tendent le phénomène de Prenez vos appareils personnels (PAP) dans les organisations

Karine Proulx  
Étudiante diplômée

[REDACTED]  
[kprou097@uOttawa.ca](mailto:kprou097@uOttawa.ca)

Muriel Mignerat, PhD  
Professeure agrégée  
Tel: (613) 562-5800 x 4727  
[mignerat@telfer.uOttawa.ca](mailto:mignerat@telfer.uOttawa.ca)

École de gestion Telfer  
55, avenue Laurier Est  
Ottawa ON K1N 6N5

#### Date / heure / lieu de l'entrevue :

**Invitation à participer :** Je suis invité(e) à participer à la recherche nommée ci-haut qui est menée par Karine Proulx sous la supervision de la professeure Muriel Mignerat.

**But de l'étude :** Le but de l'étude est de mieux comprendre le nouveau phénomène du PAP en milieu de travail et d'étudier ce phénomène du point de vue de l'employé et de l'employeur.

**Participation :** Ma participation consistera essentiellement à participer à une entrevue enregistrée d'une durée d'une heure pendant lesquelles je serai invité à répondre aux questions qui me seront posées. J'aurai aussi l'opportunité de fournir toute documentation pertinente pouvant permettre d'identifier le contexte de l'utilisation du PAP dans mon organisation, tel qu'un organigramme de l'organisation et toute politique ou programme quant à l'utilisation du PAP.

**Risques :** Aucun risque n'est associé à cette étude.

**Bienfaits :** Ma participation à cette recherche permettra l'avancement des connaissances générales au sein du domaine des technologies de l'information. Les découvertes issues de ce projet pourraient mener à l'identification de nouveaux éléments quant au phénomène du PAP.

**Confidentialité et anonymat :** J'ai l'assurance du chercheur que l'information

que je partagerai avec elle/lui restera strictement confidentielle. Je m'attends à ce que le contenu ne soit utilisé que pour l'objet de la présente étude et selon le respect de la confidentialité.

**L'anonymat** est garanti de la façon suivante : les informations personnelles qui seront enregistrées seront accessibles que par la chercheuse et sa superviseure. Tous les participants seront codés, ainsi le nom des participants ne sera pas utilisé dans la recherche puisque chaque participant se verra plutôt attribuer un code unique. Seules la chercheuse et sa superviseure auront accès aux données. L'identité des participants ou leur affiliation ne sera pas révélée dans la publication de la recherche. La recherche est réalisée de façon indépendante vis-à-vis l'organisation.

**Conservation des données** : Les données recueillies comme l'enregistrement de l'entrevue, la transcription des entrevues et les notes seront conservées de façon sécuritaire. Toutes les copies physiques seront conservées dans un placard barré d'un bureau barré et seront détruites après la durée de conservation de cinq ans. Toutes les informations digitales (incluant les enregistrements audio) seront encryptées pour protéger l'information.

**Participation volontaire** : Ma participation à la recherche est volontaire et je suis libre de me retirer en tout temps, et/ou refuser de répondre à certaines questions, sans subir de conséquences négatives. Si je choisis de me retirer de l'étude, les données recueillies jusqu'à ce moment seront détruites.

**Acceptation** : Je, (*nom du participant*), accepte de participer à cette recherche menée par Karine Proulx de l'École de gestion Telfer, laquelle recherche est supervisée par Muriel Mignerat.

Pour tout renseignement additionnel concernant cette étude, je peux communiquer avec la chercheuse ou sa superviseure.

Pour tout renseignement sur les aspects éthiques de cette recherche, je peux m'adresser au Responsable de l'éthique en recherche, Université d'Ottawa, Pavillon Tabaret, 550, rue Cumberland, pièce 154, Ottawa ON K1N 6N5 (613) 562-5387 ou [ethique@uOttawa.ca](mailto:ethique@uOttawa.ca).

Il y a deux copies du formulaire de consentement, dont une copie que je peux garder.

Signature du participant :

Date :

Signature de la chercheuse :

Date :

## Annexe B – Lettre d’information



Université d’Ottawa | University of Ottawa

École de gestion Telfer

### Lettre d’information

**Titre :** Les structures qui sous-tendent le phénomène du Prenez votre appareils personnels (PAP) dans les organisations

**Chercheure principale :**

Karine Proulx

École de gestion Telfer

Université d’Ottawa



**Superviseure :**

Muriel Mignerat

École de gestion Telfer

Université d’Ottawa

55, avenue Laurier Est,

Ottawa ON K1N 6N5

(613) 562-5800 poste 4727

mignerat@telfer.uOttawa.ca

**Invitation :** Vous êtes invité à participer au projet nommé ci-haut mené par Karine Proulx.

**Participation volontaire :** Si vous acceptez de participer à ce projet, je vous demanderai de participer à une entrevue enregistrée d’une durée d’une heure. Vous pouvez vous retirer du projet en tout temps, et/ou refuser de répondre à certaines questions, sans subir de conséquences négatives. Si vous choisissez de vous retirer de l’étude, les données recueillies jusqu’à ce moment seront détruites.

**Objectif :** Ce projet de recherche vise à mieux comprendre le nouveau phénomène du PAP en milieu de travail et d’étudier le phénomène du PAP du point de vue de l’employé et de l’employeur.

**Avantages :** Ma participation à cette recherche permettra l'avancement des connaissances générales au sein du domaine des technologies de l'information. Les découvertes issues de ce projet pourraient mener à l'identification de nouveaux éléments quant au phénomène du PAP.

**Désavantages :** Votre participation à cette recherche ne comporte aucun risque.

**Critères d'inclusion :** Les participants recherchés sont des employés utilisant leur appareil personnel au travail et des membres de l'équipe des technologies de l'information et des ressources humaines vivant les impacts du PAP dans leur organisation afin d'obtenir les deux perspectives, soit celle des utilisateurs et celle des gestionnaires du PAP. Les participants doivent détenir un minimum d'un an d'expérience dans leur organisation.

Pour participer à cette étude ou pour tout renseignement additionnel, veuillez communiquer avec la chercheuse au numéro et à l'adresse indiquée ci-haut.

Pour tout renseignement sur les aspects éthiques de cette recherche, vous pouvez vous adresser au Responsable de l'éthique en recherche à l'Université d'Ottawa, 550, rue Cumberland, pièce 154, Ottawa ON K1N 6N5 (613) 562-5387 ou [ethique@uOttawa.ca](mailto:ethique@uOttawa.ca).

Veuillez conserver cette feuille d'information pour vos dossiers.

Signature de la chercheure :

Date :

## Annexe C — Guide d’entrevue semi-structurée

### Présentation de la recherche

- Introduction de l’interviewer
- Explication de la nature et du but de la recherche
  - mieux comprendre le nouveau phénomène du PAP en milieu de travail et d’étudier le phénomène du PAP du point de vue de l’employé et de l’employeur.
  - PAP : Une politique corporative qui permet aux employés d’utiliser les appareils mobiles personnels de leur choix, comme l’ordinateur portable, le téléphone intelligent et la tablette, pour exécuter des applications et accéder aux données de l’organisation, incluant courriel, intranet et les applications de l’organisation, ainsi qu’à leurs applications et données personnelles
  - Cellulaire, ordinateur personnel, tablettes
  - Décrire vos perceptions par rapport à l’utilisation d’appareils personnels plutôt que professionnels
- Assurance de l’anonymat du participant
  - Identité non-révélé, pseudonymes, recherche indépendante de l’organisation

### Questions sociodémographiques

L’information sociodémographique est collectée seulement pour l’analyse des données dans le contexte de cette recherche. Les données seront gardées en toute confidentialité et l’identité du participant sera préservée dans l’anonymat. Il n’y aura aucune façon d’identifier les participants.

1. Nombre d’années dans l’organisation
2. Nom de l’organisation
3. Fonction occupée

### Questions ouvertes

- Pour commencer, pourriez-vous décrire le phénomène du Prenez vos appareils personnels (PAP) dans votre organisation?
  - Plusieurs années?
  - Qui a préconisé son utilisation?
- Qu’est-ce qui a entraîné votre utilisation du PAP dans l’organisation comparativement à un appareil fournit par votre employeur?
  - Cellulaire, ordinateur personnel, tablettes
  - Au besoin, soulever la question du

- choix versus de l'obligation,
  - des règlements, des lois
  - de la conformité, des valeurs, du protocole, du côté pratique, des standards, du rôle, de la norme de l'industrie et dans les réseaux professionnels,
  - de la symbolique et de l'influence des individus et de la société
  
- Selon vous, qu'est-ce qui a entraîné l'utilisation du PAP par votre employeur?
  - Personnel policies
  - Organisation outcome behavior
  - How organisation works, why organisation works
  - Au besoin, soulever la question du
    - choix versus de l'obligation,
    - des règlements, des lois,
    - de la conformité, des valeurs, du système de gouvernance, du protocole, des standards, du côté pratique, des rôles, de la norme de l'industrie et dans les réseaux professionnels,
    - de la légitimité et de la crédibilité de l'organisation, de la symbolique et de l'influence des individus et de la société
  
- Quel a été votre rôle dans l'utilisation du PAP dans l'organisation?
  - Partisan v. avoir exercé une influence sur sa mise en œuvre
  
- Quels sont les bienfaits (ou impact neutre?) que vous retirez de l'utilisation du PAP comparativement à un appareil fourni par votre employeur?
  - Utilisation efficace et attitudes suscitées par utilisation
  - Attitude face au PAP, perceptions
  
- Selon vous, quels sont les bienfaits (ou impact neutre?) que votre employeur retire de l'utilisation du PAP comparativement à mettre à la disposition de ses employés ses propres appareils?
  
- Quels sont les inconvénients liés à l'utilisation du PAP que vous subissez comparativement à un appareil fourni par l'employeur?
  - Au besoin, soulever la question du respect de la vie privée du participant
  
- Selon vous, quels sont les inconvénients liés à l'utilisation du PAP que l'organisation subit comparativement à mettre à la disposition des employés ses propres appareils?
  - Au besoin, soulever la question de la protection des données corporatives de l'organisation.

## **Conclusion**

Ceci termine les questions que nous avons planifiées pour vous aujourd'hui. Avant de conclure l'entrevue :

- a. Est-ce qu'il y a quoi que ce soit que vous croyiez important à mentionner en relation avec le phénomène du PAP dans votre organisation?
- b. Est-ce qu'il y a quoi que ce soit d'autre que nous n'avons pas soulevé que vous croyez pertinent à mentionner dans le contexte de cette recherche?

DOCUMENTATION : Organigramme? Survey data? Email message? Lettres? Mémo? Notes? Announcements? Minutes of meetings? Proposition? Autres rapports? Politique?

Nous vous remercions de votre participation. Veuillez noter que le temps que vous avez passé avec nous est très apprécié et que vos commentaires sont d'une grande importance dans le succès de cette recherche.

## Références

- Abbott, A. (1988). *The System of Professions: An Essay on the Division of Expert Labor*. Chicago: University of Chicago Press.
- Anderson, N. (2012). Cisco Bring Your Own Device - Device Freedom Without Compromising the IT Network. Consulté le 20 mai 2013 au [http://www.cisco.com/en/US/docs/solutions/Enterprise/Borderless\\_Networks/Unified\\_Access/byodwp.html](http://www.cisco.com/en/US/docs/solutions/Enterprise/Borderless_Networks/Unified_Access/byodwp.html).
- Armando, A., Costa, G., Verderame, L., & Merlo, A. (2014). Securing the "Bring Your Own Device" Paradigm. *Computer*, (6), 48-56.
- Barbier, J., Bradley, J., Macaulay, J., Medcalf, R., Reberger, C. (2012). BYOD and Virtualization - Top 10 Insights From Cisco IBSG Horizons Study. Consulté le 20 mai 2013 au <http://www.cisco.com/web/about/ac79/docs/BYOD.pdf>.
- Barratt, M., Choi, T. Y., Li, M. (2011). Qualitative case studies in operations management: Trends, research outcomes, and future research implications. *Journal of Operations Management*, 29 (2011) 329–342.
- Beckett, P. (2014). BYOD—popular and problematic. *Network Security*, 2014(9), 7-9.
- Bello Garba, A., Armarego, J., & Murray, D. (2015). Bring your own device organizational information security and privacy. *ARPN Journal of Engineering and Applied Sciences*, 10(3), 1279-1287.
- Benbasat, I., Goldstein, D. K., & Mead, M. (1987). The Case Research Strategy in Studies of Information Systems. *MIS Quarterly*, 11(3), 369-385.
- Bjorck, F. (2004). Institutional theory: A new perspective for research into IS/IT security in organizations. *Proceeding of the 37th Hawaii International Conference on Systems Sciences (HICSS-37)*, Big Island, HI, USA.
- Careless, J. (2012). Establishing a realistic BYOD governance policy. Consulté le 20 mai 2013 au <http://www.kmworld.com/Articles/Editorial/Features/Establishing-a-realistic-BYOD-governance-policy-86784.aspx>.
- Chang, J. M., Ho, P. C., & Chang, T. C. (2014). Securing BYOD. *IT Professional*, (5), 9-11
- Chaudhry, P. (2012). Needed: A corporate mobile device policy. *Financial Executive*, 28(5), 69-70.
- Chen, Y. J. (2012). Melissa Gregg, Work's Intimacy. *International Journal of Communication*, 6, 3.
- Conley, D. (2008). Elsewhere. *U.S.A. Pantheon Books*, New York, 13-29.
- Crabtree, B. F., Miller, W. L. (2000). Using Codes and Code Manuals. B.F. Crabtree and W. L. Miller (eds.), *Doing Qualitative Research* (2<sup>nd</sup> ed.), Sage Publications, Thousand Oaks, CA.

- Czerwinski, M. (2011). Entrevue avec l'auteur. 8 juin.
- DiMaggio, P. J., Powell, W. W. (1983). The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review*, 48:147-60.
- Dubé, L., & Paré, G. (2003). Rigor in Information Systems Positivist Case Research: Current Practices, Trends, and Recommendations. *MIS Quarterly*, 27(4), 597-636.
- Gaff, B. M. (2015). BYOD? OMG!. *Computer*, 48(2), 10-11.
- Gosain, S. (2004). Enterprise information systems as objects and carriers of institutional forces: the new iron cage?. *Journal of the Association for Information Systems*, 5(4), 6.
- Gregg, M. (2011). Work's intimacy. *Polity Press*, Malden, MA.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of management review*, 14(4), 532-550.
- Horton, R. (2015). Not safe for work. *Computer Fraud & Security*, 3:18-20.
- Hu, Q., Hart, P., & Cooke, D. (2006, January). The role of external influences on organizational information security practices: an institutional perspective. In *System Sciences, 2006. HICSS'06. Proceedings of the 39th Annual Hawaii International Conference on* (Vol. 6, pp. 127a-127a). IEEE.
- Earley, S., Harmon, R., Lee, M. R., & Mithas, S. (2014). From BYOD to BYOA, Phishing, and Botnets. *IT Professional*, 16(5), 16-18.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building Theories from Case Study Research. *Academy of Management Review*, 4(4), 532-550.
- Fiol, C. M., & O'Connor, E. J. (2003). Waking up! Mindfulness in the face of bandwagons. *Academy of management review*, 28(1), 54-70.
- Fligstein, N. (1985). The Spread of the Multidivisional Form among Large Firms, 1919-1979. *American Sociological Review*, 50:377-91.
- Flood, A. B., Scott, W. R. (1987). Hospital Structure and Performance. *Johns Hopkins University Press*, Baltimore, MD.
- Gatewood, B. (2012). The Nuts and Bolts Of Making BYOD Work. *Information Management Journal*, 46(6), p26-30.
- Hayes, J. (2012). The device divide. *Engineering&technology*, 7(9), 76-78. doi: 10.1049/et.2012.0909.
- Hayes, J., Kotwica, K. (2013). Bring your Own Device (BYOD) to Work. *Elsevier*, Philadelphia.
- Heary J., Woland, A. (2014). State of Play Report BYOD, CYOD, BYOT, BYOA and MORE. *ITNOW*, 56: 56-57.

- Ketel, M., & Shumate, T. (2015, April). Bring Your Own Device: Security technologies. In *SoutheastCon 2015* (pp. 1-7). IEEE.
- Liang, H., Saraf, N., Hu, Q., & Xue, Y. (2007). Assimilation of enterprise systems: the effect of institutional pressures and the mediating role of top management. *MIS quarterly*, 59-87.
- LRC (1985). Loi sur la protection des renseignements personnels. c P-21. Consulté le 3 mai 2014 : <http://canlii.ca/t/698t6>.
- Mansfield-Devine, S. (2012). Interview: BYOD and the enterprise network. *Computer Fraud & Security*, 4, 14-17. doi: 10.1016/S1361-3723(12)70031-3.
- Markus, M. L. (1989). Case Selection in a Disconfirmatory Case Study. J.I. Cash and P. R. Lawrence (eds.), *The Information Systems Research Challenge: Qualitative Research Methods* (Volume 1), *Harvard Business School Press*, Boston, 20-26.
- Mays, N., Pope, C. (1995). Rigour and Qualitative Research. *British Medical Journal*, 311, 109-112.
- Merriam-Webster (2014). Cybersecurity. Consulté le 22 juin 2014 : <http://www.merriam-webster.com/dictionary/cybersecurity>.
- Meyer, D. (2011). Entrevue avec l'auteur. 10 juin.
- Mignerat, M., & Rivard, S. (2009). Positioning the institutional perspective in information systems research. *Journal of Information Technology*, 24(4), 369-391.
- Miles, M. B., Huberman, M. (2005). Analyse des données qualitatives. *De Boeck & Larcier*, Bruxelles.
- Miller, K. W., Voas, J., & Hurlburt, G. F. (2012). BYOD: Security and privacy considerations. *IT Professional*, (5), 53-55.
- Miner, A. S. (1991). The Social Ecology of Jobs. *American Sociological Review*, 56, 772-85.
- Parker-Toulson, S. (2012). iPhone, iPad & Bring-Your-Own-Technology Practice in the Workplace. *Ministry of Citizens' Services*, British Columbia.
- Pennings, J. M., & Harianto, F. (1992). Technological networking and innovation implementation. *Organization Science*, 3(3), 356-382.
- Ragin, C. C. (1999). The Distinctiveness of Case-Oriented Research. *Health Services Research*, 34(5), Supplement Part 2, 1137-1151.
- Romer, H. (2014). Best practices for BYOD security. *Computer Fraud & Security*, 2014(1), 13-15.
- Sawyer, S. (2001). Analysis by Long Walk: Some Approaches to the Synthesis of Multiple Sources of Evidence. E.M. Trauth (ed.), *Qualitative Research in IS: Issues and Trends*, *Idea Group Publishing*, Hershey, PA, 163-191.

- Scott, W. R. (1994). *Institutional Environments and Organizations: Structural Complexity and Individualism*. Sage, Thousand Oaks, CA.
- Scott, W. R. (1995). *Institutions and organizations*. Sage, Thousand Oaks, CA.
- Semer, L. (2013). Auditing the byod program. *The Internal Auditor*, 70(1), 23.
- Skinner, B.F. (1957). The Experimental Analysis of Behavior. *American Scientist* 45(4), 343-371.
- Smith, K. J., & Forman, S. (2014). Bring Your Own Device—Challenges and Solutions for the Mobile Workplace. *Employment Relations Today*, 40(4), 67-73.
- Steiner, P. (2014). Going beyond mobile device management. *Computer Fraud & Security*, (4), 19-20.
- Stone, L. (2013). Email apnea. Communication with the author, April 11.
- Strang, D., Meyer, J. W. (1993). Institutional Conditions for Diffusion. *Theory and Society*, 22:487-511.
- Suchman, M. C., Edelman, L. B. (1997). Legal Rational Myths: The New Institutionalism and the Law and Society Tradition. *Law and Social Inquiry*, 21:903-41.
- Swanson, E. B., & Ramiller, N. C. (2004). Innovating mindfully with information technology. *MIS quarterly*, 553-583.
- Szyliowicz, D., & Galvin, T. (2010). Applying broader strokes: Extending institutional perspective and agendas for international entrepreneurship research. *International Business Review*, 19(4), 317-332.
- Thomson, G. (2012). BYOD: Enabling the chaos. *Network Security*, (2), 5-8. doi: 10.1016/S1353-4858(12)70013-2.
- Tolbert, P. S., Zucker, L. G. (1996). The Institutionalization of Institutional Theory. Pp. 175-90 in *Handbook of Organization Studies*, edited by Stewart R. Clegg, Cynthia Hardy, and Walter R. Nord. Sage, London.
- Unisys Corporation. (2010a). Will a 'Bring Your Own Technology' Program Work for Your Organization?. *Unisys Corporation*. Consulté le 20 mai 2013 au [http://www.unisys.com/unisys/common/download.jsp?d\\_id=1120000970004510069&backurl=/unisys/ri/pub/pov/detail.jsp&id=1120000970004510069](http://www.unisys.com/unisys/common/download.jsp?d_id=1120000970004510069&backurl=/unisys/ri/pub/pov/detail.jsp&id=1120000970004510069).
- Vignesh, U., & Asha, S. (2015). Modifying Security Policies Towards BYOD. *Procedia Computer Science*, 50, 511-516.
- Walters, R. (2013). Bringing IT out of the shadows. *Network Security*, 2013(4), 5-11. doi: 10.1016/S1353-4858(13)70049-7.

- Wappel, T. (2007). Statutory review of the personal information protection and electronic documents act (PIPEDA). *House of Commons of Canada*. Consulté le 3 mai 2014:  
<http://www.parl.gc.ca/HousePublications/Publication.aspx?DocId=2891060&Language=E&Mode=1&Parl=39&Ses=1>.
- WebFinance, Inc. (2014). *Information Security*. Consulté le 22 juin 2014 :  
<http://www.businessdictionary.com/definition/information-security.html>.
- Weeger, A., Wang, X., & Gewald, H. (2015). It Consumerization: Byod-Program Acceptance and its Impact on Employer Attractiveness. *Journal of Computer Information Systems*, 56(1), 1-10.
- Weick, K. E. (1976) Educational Organizations as Loosely Coupled Systems. *Administrative Science Quarterly*, 21:1-19.
- Weldon, D. (2013). BYOD NOW – Focus on Secure Data Governance. *Slashdotmedia*, April 2013.
- Whitley, R. (1992). The Social Construction of Organizations and Markets: The Comparative Analysis of Business Recipes. Pp. 120-43 in *Rethinking Organizations: New Directions in Organizations Theory and Analysis*, edited by Michael Reed and Michael Hugues. *Sage*, Newbury Park, CA.
- Willis, D. A. (2013). Bring Your Own Device: The Facts and the Future. *Gartner*, April 2013.
- Winter, S. F. (1964). Economic “Natural Selection” and the Theory of the Firm. *Yale Economic Essays*, 4, 225-72.
- Yin, R. (1994). *Case study research: Design and methods*. Beverly Hills.
- Yin, R. K. (2009). *Case study research: Design and methods*, 4th. *Thousand Oaks*.
- Zielinski, D. (2012). Bring your own device. *Hrmagazine*, 57(2), 71-74.