

Louvain School of Management

Travail hybride et collaboration

CONFIDENTIEL

Auteur : Arthur ETIENNE
Promotrice : Stéphanie Coster
Année académique 2023-2024
Travail de fin d'études (TFE) en vue d'obtenir le titre d'Ingénieur de Gestion
Intitulé du master et de la finalité : Ingénieur de gestion avec finalité en Innovation Management
Horaire de jour

Résumé :

Dans un contexte de transformations profondes du paysage professionnel actuel, le concept de travail hybride s'impose de plus en plus comme une nouvelle norme. Le mode de fonctionnement, bien qu'adopté initialement comme réponse à une crise sanitaire, contribue aujourd'hui à une redéfinition des pratiques organisationnelles et des interactions sociales dans le but d'améliorer à la fois la performance et le bien-être des travailleurs. Cette étude vise à comprendre comment les diverses intensités d'hybridité peuvent influencer la dynamique de collaboration entre les équipes professionnelles. Ce mémoire a pour objectif de répondre à la problématique « Comment les différents degrés d'hybridité au travail influencent-ils les composantes de la collaboration ? ». La première partie de ce travail consiste en une revue de la littérature sur le travail hybride et la collaboration, suivie d'une étude empirique qualitative menée à travers des entretiens avec des employés et des managers de terrain, dont les résultats montreront que les modèles équilibrés de travail hybride (2-3 jours de télétravail par semaine) tendent à favoriser une collaboration efficace. En effet, la nécessité d'interactions physiques régulières demeure cruciale pour maintenir des liens sociaux forts et une dynamique d'équipe productive. Les conclusions du mémoire soulignent également les défis et les opportunités du travail hybride, proposant des recommandations pratiques pour les entreprises souhaitant adopter ou améliorer ce mode de travail.

UNIVERSITÉ CATHOLIQUE DE LOUVAIN
Louvain School of Management

Place des Doyens, 1 bte L2.01.01, 1348 Louvain-la-Neuve
Boulevard Emile Devreux 6, 6000 Charleroi, Belgique
Chaussée de Binche 151, 7000 Mons, Belgique

www.uclouvain.be/lsm

Au cours de la préparation de ce mémoire, l'auteur a utilisé OPENAI/ChatGpt dans les buts suivants :

- Reformulation de certaines phrases de l'analyse documentaire et synthèse de certaines informations.

Après avoir utilisé OPENAI/ChatGpt, l'auteur a révisé et édité avec diligence le contenu produit par l'outil. Nous assumons l'entière responsabilité du contenu final présenté dans cette thèse.

En signant cette déclaration, nous affirmons que le contenu de ce mémoire de maîtrise reflète notre travail original, augmenté par l'utilisation responsable de l'IA.

Je tiens à exprimer ma reconnaissance envers toutes les personnes qui ont contribué de près ou de loin à la réalisation de ce mémoire, et plus particulièrement,

Ma promotrice, la Professeure Stéphanie Coster, pour son encadrement, son expertise, son soutien, et ses suggestions constructives qui ont joué un rôle essentiel dans l'écriture de ce mémoire.

L'ensemble des travailleurs interrogés pour leur temps consacré à l'étude qualitative, leur disponibilité, leur gentillesse, et leur volonté de partager leurs expériences et perspectives sur le sujet.

Ma famille et mes amis pour le support et les conseils précieux donnés tout au long de ce travail.

Ainsi que l'ensemble des membres de l'UCLouvain et de la LSM qui m'ont accompagné tout au long de mon parcours universitaire.

Arthur Etienne

TABLE DES MATIÈRES

INTRODUCTION	7
PARTIE 1 : REVUE DE LA LITTÉRATURE	9
1. Travail hybride	9
1.1. Définition.....	9
1.2. Degré d'hybridité.....	11
1.3. Espaces de travail	12
1.4. Technologies de l'Information et de la Communication (TIC)	12
2. Collaboration	13
2.1. Collaboration et Performance	14
2.2. Collaboration – Coordination – Coopération	14
2.3. Leviers favorisant la collaboration	15
2.4. Freins à la collaboration.....	17
2.5. Rôle du manager.....	18
3. Lien entre le travail hybride et la collaboration	19
3.1. Espaces de travail et TIC	19
3.2. Communication	20
3.3. Cohésion d'équipe et maintien des liens sociaux	21
3.4. Autonomie et responsabilisation.....	21
3.5. Culture organisationnelle et confiance	22
3.6. Sentiment d'appartenance à l'entreprise et engagement.....	23
3.7. Rôle du manager.....	23
3.8. Problématisation	24
PARTIE 2 : ÉTUDE EMPIRIQUE.....	25
1. Méthodologie.....	25
1.1. Approche qualitative par études de cas.....	25
1.2. Entretiens semi-directifs	25
1.3. Sélections des répondants	26

1.4.	Analyse thématique	27
2.	Présentation et interprétation des résultats	27
2.1.	Expérience de travail hybride et collaboration	27
2.2.	Espaces de travail et TIC	29
2.3.	Leviers, freins et management.....	31
3.	Confrontation avec la littérature.....	40
3.1.	Espaces de travail	40
3.2.	Communication et TIC	41
3.3.	Liens sociaux et cohésion d'équipe	41
3.4.	Autonomie et responsabilisation.....	42
3.5.	Culture organisationnelle.....	43
3.6.	Confiance et contrôle.....	43
3.7.	Sentiment d'appartenance et engagement.....	44
	CONCLUSION.....	45
1.	Retour sur la question de recherche	45
2.	Limites méthodologiques	45
3.	Recherches futures	46
	BIBLIOGRAPHIE	47
	ANNEXES.....	55

INTRODUCTION

Dans le contexte des transformations profondes du paysage professionnel actuel, le concept de travail hybride devient central pour les organisations. Accéléré par la pandémie de COVID-19, le travail hybride, combinant travail en présentiel et à distance du bureau « classique », s'impose de plus en plus comme une nouvelle norme. Bien que le travail hybride ne soit pas un concept nouveau, la crise sanitaire a amplifié son adoption, modifiant significativement les pratiques professionnelles (Frimousse & Peretti, 2021). Ce mode de travail, de plus en plus répandu et étudié ces dernières années, est désormais une priorité pour les entreprises s'adaptant aux évolutions sociétales et technologiques (Ajzen et al., 2015). Il s'inscrit notamment dans une dynamique des Nouvelles Formes d'Organisation du Travail visant à valoriser l'humain, à émanciper les travailleurs et à promouvoir une organisation collaborative et participative (Taskin & Foor, 2013). Les implications du travail hybride sont d'ailleurs multiples. Partant au départ d'une simple réponse à la crise sanitaire, celui-ci prend aujourd'hui part à une véritable redéfinition des pratiques organisationnelles et des interactions sociales au sein des équipes professionnelles afin d'améliorer la performance mais également le bien-être des travailleurs (Courtois, 2018).

Dans ce mémoire, mon but a été de comprendre l'impact de ce travail hybride, et plus spécifiquement des différents degrés d'hybridité qui peuvent exister, sur la collaboration dans le monde professionnel. En effet, la fréquence de travail à distance et au bureau peut varier suivant les accords entre les travailleurs et leur entreprise sur la manière avec laquelle ils réalisent leurs tâches, mais également suivant les besoins des différents métiers. Alors que, de nos jours, les entreprises tentent de mettre en place des modes de travail de plus en plus collaboratifs, celles-ci éloignent de plus en plus les travailleurs les uns des autres. Dans cette optique, les différentes intensités d'hybridité avec lesquelles le travail peut s'effectuer soulèvent de nombreux défis concernant le travail d'équipe et la collaboration en général. C'est d'ailleurs ces observations qui m'ont motivé à entreprendre cette recherche.

La première étape de ce mémoire consistera en une revue de la littérature existante sur les sujets que sont le travail hybride, la collaboration et les différents liens qu'il existe entre les deux. En mettant en lumière l'importance des différentes composantes de la collaboration dans la transformation des modes de travail devenant de plus en plus hybrides, je finaliserai cette revue de littérature par la formulation de ma question de recherche à laquelle ce mémoire cherche à répondre.

A la suite de cette problématisation, la seconde partie de ce mémoire se consacrera à une étude empirique de cette influence. Je réaliserai une étude qualitative afin de mieux comprendre les comportements et les expériences des individus travaillant à divers degrés d'hybridité ou collaborant avec ceux-ci. Des entretiens seront réalisés auprès de plusieurs équipes afin de recueillir des avis de différents métiers, de managers comme d'employés de bureau comme de terrain. J'analyserai et présenterai ensuite les résultats de ces entretiens, pour ensuite pouvoir les comparer avec la littérature qui aura été présentée auparavant. La réponse à ma question de recherche a pour but d'aider les entreprises, managers et ressources humaines à s'adapter au mieux à cette adoption massive de travail hybride afin de ne pas tomber dans les travers et abus de celui-ci. L'objectif étant de savoir maintenir ou améliorer la collaboration au sein et entre les équipes, même si les travailleurs ne sont plus au bureau les uns à côté des autres tous les jours de la semaine. Enfin, je clôturerai ce travail par une conclusion générale composée de la contribution à la littérature qu'essaie d'apporter ce mémoire, des limitations de ma recherche, ainsi que des propositions de recherches futures sur le sujet.

PARTIE 1 : REVUE DE LA LITTÉRATURE

1. Travail hybride

1.1. Définition

Il paraît évident de commencer cette revue de la littérature existante par une tentative de définition du mode de travail que l'on nomme « hybride ». Le concept étant en effet encore aujourd'hui assez flou au regard du grand public.

Dans la littérature scientifique, l'article de Halford datant de 2005, intitulé « Hybrid workspace: re-spatialisations of work, organisation and management », constitue le point de départ de la compréhension du phénomène de travail hybride. Bien que d'autres auteurs de référence aient contribué à la conceptualisation de ce concept, Halford a été la première à analyser cette forme particulière de re-spatialisation du travail.

Celle-ci soutient que « being employed to work both at home and also in an organisational setting, using ICTs to maintain workloads and relationships across both domestic and organisational spaces raises new questions that lead beyond the sum of existing debates about teleworking and virtual organization » (Halford, 2005, p.20). En d'autres termes, ce modèle de travail hybride soulève de nouveaux enjeux qui dépassent les études antérieures sur le télétravail et les organisations virtuelles. Selon l'auteure, le travail hybride est donc un mode d'organisation combinant le travail à domicile et dans un cadre institutionnel, tout en utilisant les TIC.

Halford (2005) continue en expliquant que l'évolution des TIC permet une reconfiguration spatiale de l'espace de travail traditionnel en termes d'activité, de gestion et d'organisation. Elle met en avant une transition de l'espace de travail organisationnel fixe vers la relocalisation du travail dans l'espace domestique et la dislocation du travail dans le cyberspace. Cependant, elle ajoute également que « hybrid workspaces are not simply relocated or dislocated, but multiply located » (Halford, 2005, p.22). Cela signifie que le travail n'est plus seulement relocalisé vers le domicile ou le cyberspace, mais qu'il est effectivement situé dans tous ces espaces.

La revue de littérature scientifique, basée initialement sur l'article d'Halford (2005), permet donc de mettre en avant deux principales caractéristiques du travail hybride :

1. **La combinaison de divers espaces et lieux de travail** : domicile, locaux de l'entreprise, cyberspace et tout autre tiers lieu.
2. **L'utilisation des TIC** pour exécuter les tâches et maintenir les relations dans l'espace professionnel et familial.

Tenant compte de ces deux principales caractéristiques et dans le cadre de notre étude, il semble ici essentiel de bien savoir distinguer le travail hybride d'autres concepts proches avec lesquels celui-ci est souvent confondu.

- **Télétravail** : En effet, la plupart des gens utilisent le terme de télétravail dès que l'on parle de travail hybride, ce qui n'est pas nécessairement correct. Taskin et Vendramin (2004) ainsi que Pyoria (2011) définissent le télétravail comme la réalisation d'activités professionnelles uniquement à distance du lieu où le résultat du travail est attendu, en utilisant les TIC. Contrairement au travail hybride, le télétravail ne nécessite pas une alternance entre différents lieux. Il se concentre exclusivement sur le travail à distance, souvent effectué depuis le domicile, mais pas uniquement.
- **Travail pendulaire** : Le travail pendulaire, décrit par Rey (2001), implique une présence alternée entre le domicile et l'entreprise, illustrant un mouvement régulier entre deux lieux distincts. Cette forme est particulièrement pertinente dans le contexte de la migration professionnelle internationale, où les travailleurs alternent entre leur emploi dans leur pays d'origine et celui à l'étranger. Bien que ce modèle implique une alternance entre différents lieux de travail, similaire au travail hybride, il se distingue par sa régularité stricte et son lien souvent géographique ou international, sans nécessairement intégrer l'utilisation intensive des TIC pour la gestion quotidienne des tâches comme dans le travail hybride.
- **Espaces de travail distribués** : Selon Halford (2005), Taskin et Dietrich (2020), les espaces de travail distribués émergent de l'utilisation des technologies de l'information et de la communication (TIC), permettant aux travailleurs de mener leurs activités à partir de différents endroits. Ce mode inclut des lieux variés tels que la résidence, le lieu de travail de l'employeur, et d'autres espaces comme les gares, les bus ou les hôtels. Les espaces de travail distribués partagent avec le travail hybride l'utilisation de multiples lieux pour effectuer des tâches. Toutefois, ce concept met davantage l'accent sur la flexibilité géographique et l'usage des TIC pour permettre le travail en déplacement,

alors que le travail hybride insiste sur une structure organisée et planifiée des activités entre différents lieux.

Les travaux de Halford ont inspiré de nombreux auteurs à approfondir la définition du travail hybride. Hopkins et Bardoel (2023) le décrivent comme un régime où un employé alterne entre un lieu de travail traditionnel et le télétravail. Taskin (2021) souligne que ce modèle permet de jongler entre présence physique et télétravail, optimisant les tâches et minimisant les effets négatifs du télétravail excessif. Bloom, Han et Liang (2022) précisent que le travail hybride divise la semaine entre tâches nécessitant une présence physique (réunions, formations) et celles mieux réalisées à domicile (lecture, écriture, codage). Canivenc et Cahier (2021b) classifient ces activités en trois catégories : celles à faire sur site, celles réalisables sur site mais plus efficaces à distance, et celles faisables à distance mais plus performantes en présentiel.

Finalement, le fait que les correspondants d'Eurofound (2023) ait identifié 93 définitions du travail hybride et 16 concepts similaires dans les rapports nationaux de ses 27 membres illustre bien la complexité du travail hybride. Ces définitions soulignent que le travail hybride implique une combinaison de travail sur le lieu de l'employeur et à distance, souvent à domicile, en utilisant des outils numériques pour faciliter le travail, la communication et la collaboration. Les éléments de base de ces définitions incluent la flexibilité physique, temporelle, virtuelle et sociale, permettant aux employés de travailler de divers endroits tout en maintenant des interactions en personne et une accessibilité aux ressources de l'entreprise. Ainsi, le travail hybride va au-delà d'une simple alternance entre télétravail et travail sur site, incarnant une approche flexible et individualisée adaptée aux besoins de chaque employé. (Eurofound, 2023).

1.2. Degré d'hybridité

Les auteurs de la littérature sur le sujet du travail hybride montrent que différents degrés d'hybridité existent, variant en fonction de la fréquence de présence physique sur le lieu de travail, de travail à distance de ce lieu, des types de tâches effectuées et des préférences individuelles. Autissier, Peretti et Besseyre des Horts (2021) identifient 2 configurations principales pour la répartition des activités à distance au sein des organisations en plus de celui entièrement distanciel, qui n'est donc pas « hybride » à proprement parlé :

- Le modèle à **dominante distancielle**, avec 50 à 80% des activités réalisées à distance, correspondant à 3 ou 4 jours de travail à domicile ou à l'extérieur par semaine et 1 à 2 jours en bureau.

- Le modèle à **dominante présentielle**, où les employés passent de 50 à 80% de leur temps au bureau, complété par 1 à 2 jours de travail à distance.

Par ailleurs, Canivenc et Cahier (2021a) estiment que le fait de travailler à distance deux à trois jours par semaine semble correspondre aux attentes de la plupart des divers acteurs organisationnels, ce qui comprend les employés, les cadres, ainsi que les différents partenaires de l'entreprise. Propos renforcés par Courtois (2018) qui déconseille de dépasser 3 jours par semaine de travail à domicile afin de limiter un abus qui peut se révéler dommageable au niveau de la cohésion entre les salariés.

1.3. Espaces de travail

Dans le contexte du travail hybride, les espaces de travail jouent un rôle crucial pour faciliter la collaboration, s'adapter aux nouvelles dynamiques de travail et répondre aux besoins variés des employés. L'évolution de la conception des espaces de travail vise à équilibrer le bien-être individuel, l'esprit collectif et la productivité (Deloivre, 2019). Les bureaux modernes, plus confortables et ouverts, intègrent des espaces dédiés à la création, la réflexion, la discussion et la collaboration. Une étude montre que 42 % des cadres considèrent la vie sociale avec leurs collègues comme une motivation majeure pour se rendre au travail, soulignant l'importance de créer des environnements favorisant les interactions sociales (Deloivre, 2019).

Au vu du développement du modèle de travail hybride, Taskin (2010) introduit d'ailleurs la notion de déspatialisation, incluant la gestion de la distance physique et psychosociologique. Cette déspatialisation pose des défis, notamment de "multiprésence", qui nécessite d'être présent simultanément dans des espaces physiques, virtuels et sociaux (Koroma et Vartiainen, 2017). L'exploration et l'évolution des espaces de travail dans le cadre du travail hybride soulignent donc l'importance de repenser la conception des environnements professionnels pour répondre aux besoins changeants des travailleurs, quelle que soit leur localisation.

1.4. Technologies de l'Information et de la Communication (TIC)

La transition vers un environnement de travail hybride, mêlant des modalités à distance et en présentiel, est étroitement liée à l'évolution des Technologies de l'Information et de la Communication (TIC), rendant par conséquent possible le caractère hybride du travail aujourd'hui. Ces technologies jouent un rôle crucial dans la façon dont les individus interagissent avec leur travail et leur environnement professionnel. Comme le soulignent Perin et Lallée (cités par Taskin, 2010), les TIC permettent de « rompre avec l'unité de temps, de lieu

et d'action qui caractérise l'organisation traditionnelle du travail » (p.22). Cette rupture fondamentale transforme la manière dont les individus abordent leurs tâches et collaborent au sein des équipes.

D'une part, les TIC offrent une gamme variée d'outils et de plateformes permettant aux travailleurs de rester connectés et de communiquer efficacement, indépendamment de leur emplacement physique, ce qui facilite la coordination des tâches et l'échange d'informations (Lombardi, 2016). D'autre part, l'augmentation des coûts liés à l'acquisition de matériel pour travailler à domicile, comprenant les équipements de bureau et les TIC, peut poser des difficultés financières aux travailleurs (Eurofound, 2023). Cette impossibilité d'acheter du matériel nécessaire pour travailler efficacement à domicile peut compromettre la productivité et le bien-être des employés, soulignant ainsi l'importance d'une prise en charge adéquate des besoins technologiques dans ce genre de contexte.

Ainsi, bien que les TIC offrent des opportunités considérables pour améliorer la façon dont les individus travaillent dans un environnement hybride, il est essentiel de reconnaître et de relever les défis qui accompagnent cette transition. Une approche équilibrée, intégrant une utilisation judicieuse des TIC et des mesures de soutien appropriées pour garantir l'accessibilité et l'efficacité du travail à distance, est essentielle pour maximiser les avantages du travail hybride tout en atténuant ses éventuels inconvénients.

2. Collaboration

La collaboration en milieu professionnel a toujours été un élément central du succès organisationnel, favorisant l'innovation, la productivité et la satisfaction des employés. Dans le contexte actuel de transformation digitale et d'évolution des modes de travail, la collaboration prend des formes nouvelles et complexes. Avec l'émergence du travail hybride, les dynamiques collaboratives se transforment, créant de nouvelles opportunités et défis. En nous appuyant sur une revue de la littérature, nous définirons ce qu'est la collaboration à proprement parlé, nous évoquerons différents concepts proches de celui de la collaboration, nous présenterons différents leviers et freins relatifs au travail collaboratif, et aborderons finalement le rôle du management concernant celui-ci.

2.1. Collaboration et Performance

Le choix de privilégier l'étude de la collaboration plutôt que de la performance dans ce mémoire découle de la reconnaissance de l'importance fondamentale de la collaboration pour atteindre des résultats optimaux au sein des organisations. En effet, une bonne collaboration est souvent considérée comme un prérequis essentiel à la réalisation des objectifs organisationnels et à la génération de valeur ajoutée dans les projets (Klessova-Chemenda, 2021). En outre, une collaboration optimale permet non seulement d'atteindre plus facilement les objectifs de l'entreprise, mais elle maximise également le bien-être des employés. En effet, les travailleurs qui exploitent efficacement les liens sociaux au sein de leur organisation et dans leur travail quotidien bénéficient d'une meilleure communication, de relations de confiance et d'une compréhension mutuelle accrue. Ces éléments favorisent un environnement de travail coopératif et harmonieux, et renforcent la satisfaction ainsi que le bien-être psychologique des employés (Berraies, Lajili et Chtioui, 2020), malgré que ceux-ci soient parfois mis de côté au dépend d'une productivité seule qui se veut encore fort centrale dans le monde professionnel.

2.2. Collaboration – Coordination – Coopération

La collaboration est un concept assez large qui n'est pas toujours bien cerné ni défini malgré son utilisation très fréquente dans le langage courant. Il est donc important de se mettre d'accord sur une description claire issue de la littérature, et de bien savoir distinguer les différents concepts que sont la coopération, la coordination ainsi que la collaboration, que beaucoup confondent régulièrement (Michaux Defélix et Raulet-Croset, 2011). Ces trois concepts sont distincts mais souvent liés dans le contexte du travail en équipe.

La **coopération**, telle que définie par Smith, Carroll et Ashford (1995), est un processus par lequel plusieurs individus ou groupes travaillent ensemble pour atteindre des objectifs communs. Chaque participant agit de manière autonome mais coordonne ses actions avec celles des autres pour maximiser l'efficacité collective. La coopération repose sur le partage des ressources, la communication et la négociation afin de s'assurer que les efforts de chacun sont alignés et complémentaires.

La **coordination**, quant à elle, implique un haut niveau d'intégration entre les actions menées par différents acteurs, résultant d'interactions, de règles, de références cognitives partagées ou de normes de comportement. Elle est centrée sur l'alignement des actions plutôt que sur le partage des intérêts. (Michaux et al., 2011).

La **collaboration**, comme l'affirme Chrislip (2002), dépasse quant à elle les deux concepts précédents. Bien que les définitions varient en fonction des contextes, des thèmes communs émergent des travaux de nombreux auteurs (Henneman, Lee et Cohen, 1995; Mattessich and Monsey, 1992; Meads, Aschroft, Barr, Scott et Wild, 2005; Montiel-Overall, 2005; Schrage, 1990) notamment cités par Patel, Pettitt et Wilson (2012). Ceux-ci ont ensuite synthétisé la plupart de ces thèmes dans une définition concise sur laquelle nous nous baserons ici : « Collaboration involves two or more people engaged in interaction with each other, within a single episode or series of episodes, working towards common goals » (p.1).

Cependant, cette définition paraissant plutôt simple, implique des dimensions plus complexes. La collaboration est en effet un processus dynamique où des individus ou des entités partagent leurs idées, compétences, ressources et temps pour accomplir une tâche ou réaliser un projet (Patel et al., 2012). Cela nécessite souvent une communication efficace, la coordination des efforts et le partage des responsabilités, car selon Chrislip (2002) encore, la collaboration vise à créer une vision partagée et des stratégies communes pour identifier des intérêts convergents qui transcendent les objectifs de chaque projet spécifique. Elle implique des acteurs autonomes qui interagissent à travers des négociations formelles et informelles, élaborant conjointement des règles et des structures pour régir leurs relations et leurs décisions sur les questions qui les réunissent (Thomson, Perry et Miller, 2008).

De plus, la collaboration est caractérisée par la poursuite d'objectifs communs, où les contributions et les récompenses sont partagées à la fin par les pairs (Gulati, Wohlgezogen et Zhelyazkv, 2012). En somme, elle est basée sur des interactions mutuellement bénéfiques, des normes communes et des actions concertées en vue d'atteindre des résultats communs (Thomson et al., 2008).

La collaboration se caractérise donc par le partage du savoir et des compétences en vue de réaliser un projet spécifique (Michaux et al., 2011), et implique un engagement mutuel des participants dans un effort coordonné pour résoudre ensemble un problème (Blanquet, 2007, cité dans Gangloff-Ziegler, 2009). Ce concept offre des rapports plus égalitaires et démocratiques que la coopération, car il procure davantage de pouvoirs aux acteurs dans un climat d'ouverture et de responsabilités partagées

2.3. Leviers favorisant la collaboration

Dans la continuité de nos recherches dans la littérature, nous nous sommes ici concentrés sur les leviers, divers et variés, favorisant la collaboration au sein et entre des équipes de travail.

La littérature n'étant pas fortement fournie sur le sujet, nous avons basé nos recherches sur deux sources principales : une synthèse de recherche de l'université de Sherbrooke de Aumais, Laflamme et Venne (2012) et une thèse de doctorat en sciences de gestion de Van Den Berg (2016). Plusieurs leviers s'y dégagent au vu de la littérature existante sur le sujet.

Tout d'abord, la **confiance** est présenté comme un élément central pour établir une collaboration efficace. Gambetta (1988) décrit d'ailleurs la confiance comme lorsque la probabilité que l'autre accomplisse une action bénéfique ou non préjudiciable est suffisamment forte pour s'engager dans une coopération. Il explique également que l'absence de confiance peut mener les individus à choisir des options non optimales par crainte que l'autre partie prenne une décision défavorable. Jacob et Poitras (2015) soutiennent également cette idée en affirmant qu'une relation de confiance forte est nécessaire pour permettre une bonne collaboration. Morin (2015) ajoute que le goût de collaborer requiert une solide confiance dans le désir et la capacité des autres à remplir leur mandat. De plus, un climat de confiance est positivement lié à la performance d'équipe dans la mesure où il active des processus collaboratifs tels que la compréhension mutuelle et la vision commune (Kahn, 1996; Gully et collab., 2002, cité par Chiochio et collab., 2011). Ainsi, la confiance est souvent citée comme un marqueur de relations collaboratives efficaces (Dirks, 1999).

Ensuite, c'est la **culture** qui joue également un rôle crucial. Définie par Patel et al. (2012) comme des attitudes, croyances et valeurs partagées par les employés ayant un impact sur leurs comportements et leur moral, la culture affecte directement la confiance et la cohésion sociale au sein des équipes, ce qui impacte l'efficacité de la collaboration (Stahl et Voigt, 2008). La sensibilisation aux différences culturelles améliore la communication et évite les conflits, facilitant ainsi la collaboration. Pour cela, il est nécessaire d'intégrer des formations interculturelles et de promouvoir des échanges sur les valeurs et les pratiques culturelles (Nahavandi et Malekzadeh, 1988). Une gestion proactive des différences culturelles, incluant des formations et la valorisation de la diversité, renforce une collaboration harmonieuse et stimule l'innovation (Weber, Shenkar et Raveh, 1996; Morosini, Shane et Singh., 1998). En résumé, la culture, par son influence sur la confiance, la cohésion et la communication, est un levier essentiel pour la réussite de la collaboration (Dirks, 1999).

La **communication** est un autre levier essentiel pour la collaboration. Elle implique non seulement la transmission claire et précise des informations, mais aussi l'écoute active et le feedback constructif. La communication influence l'intensité de la collaboration et rend possibles l'échange d'information, la mutualité des bénéfices, le partage des risques, une

coordination des tâches explicite et une coordination anticipatoire (Barrat, 2004; Harvey et Koubek, 2000).

De plus, **l'engagement mutuel et la motivation** renforcent aussi le travail collaboratif (Gangloff-Ziegler, 2009 ; Gréselle-Zaïbet, 2019). La volonté de collaborer représente le fait que les individus qui s'engagent dans une collaboration sont prêts et volontaires dans leur démarche, ce qui contribue à la planification et à la prise de décision exigée par la collaboration (Mintzberg, 1997, cité par Ellinger, 2000).

Enfin, des éléments comme la **clarté des rôles et responsabilités** qui s'accompagne d'une certaine **autonomie** attendue des acteurs est aussi cruciale, car une compréhension et une coordination des rôles et responsabilités des différentes équipes et en leur sein favorisent une certaine cohésion qui est indispensable à une bonne collaboration (Beddoes-Jones et Miller, 2004; Josephson et Hyde, 2003; Warner et collab., 2003; Wilson, 2006 tous cités dans Patel et al., 2012).

Ces différents leviers, lorsqu'ils sont bien intégrés, créent un cadre propice à une collaboration fructueuse, permettant aux équipes de travail de réaliser des projets complexes et de surmonter les défis inhérents à tout effort collaboratif.

2.4. Freins à la collaboration

A l'inverse des leviers, il existe également des freins entravant une bonne collaboration. Dans son article, Christine Gangloff-Ziegler (2009) identifie plusieurs freins, divisés en deux catégories principales : les freins individuels et les freins collectifs, chacun ayant des impacts significatifs sur l'efficacité de la collaboration au sein des équipes.

Les freins individuels à la collaboration incluent des facteurs cognitifs et volitionnels. Les facteurs cognitifs concernent les **compétences nécessaires pour traiter l'information**, dont l'absence peut faire échouer la collaboration (Aubret, Gilbert et Pigeyre, 1993). La complexité des tâches et la diversité des compétences requises peuvent décourager les individus, même compétents (Gangloff-Ziegler, 2009). Les facteurs volitionnels influencent la **motivation à participer**, nécessitant que les contributions soient perçues comme utiles et légitimes, sans crainte de critique (Gangloff-Ziegler, 2009). La participation peut être encouragée par des obligations organisationnelles ou des bénéfices personnels ou altruistes (Pomian, Roche, 2002).

Au niveau collectif, une **organisation inadaptée** peut constituer un frein majeur. Une configuration organisationnelle incompatible avec les principes de collaboration, telle qu'une hiérarchie rigide ou un contrôle excessif, peut créer des contradictions et des injonctions paradoxales pour les employés (Pomian, Roche, 2002). Les **structures bureaucratiques** peuvent limiter l'autonomie et l'initiative nécessaires à une collaboration efficace, en favorisant des comportements d'obéissance plutôt que de créativité (Mintzberg, 2002). Les systèmes de management basés sur **l'évaluation des performances individuelles** ne sont d'ailleurs pas non plus adaptés aux dynamiques collaboratives, nécessitant des approches qui valorisent les contributions collectives (Gangloff-Ziegler, 2009). Par ailleurs, l'utilisation d'**outils collaboratifs** peut également être perçue comme portant préjudice à une bonne collaboration. Ces outils peuvent en effet parfois être perçus comme **trop complexes ou intrusifs**, ce qui limite leur adoption et leur efficacité (Brown, 2002 cité dans Gangloff-Ziegler, 2009). En outre, les limitations techniques, la complexité et les **coûts élevés** de ces outils peuvent constituer des obstacles majeurs à la mise en place de solutions collaboratives efficaces (Gangloff-Ziegler, 2009). Un autre frein collectif important peut être la **présence de passagers clandestins**. Ces membres bénéficient des efforts collectifs sans y contribuer équitablement, créant des tensions et réduisant l'efficacité de la collaboration (Reynaud, Olson, Levi et Reynaud, 1980).

2.5. Rôle du manager

La gestion efficace de la collaboration dans des projets complexes et multidisciplinaires repose en grande partie sur le rôle du manager. Les travaux de Danielle Urton, Dan Murray (2021) et Faye A. Chadwell (2009) mettent en évidence divers aspects cruciaux du management afin de faciliter les initiatives collaboratives relatives aux différents rôles qui incombent au manager quant à la gestion d'une collaboration efficace dans les équipes.

Pour commencer, les managers jouent un rôle essentiel en établissant et en maintenant une communication fluide entre toutes les parties prenantes. Une communication claire et continue est indispensable pour aligner les objectifs individuels avec ceux du projet global (Urton & Murray, 2021 ; Chadwell, 2009). Les managers doivent veiller à ce que toutes les parties utilisent les mêmes outils, processus et terminologies pour éviter les malentendus et améliorer la collaboration (Urton & Murray, 2021).

La planification détaillée avant le démarrage d'un projet est également cruciale. Les managers doivent s'assurer que les contributions des différentes disciplines sont intégrées pour aligner les attentes et les objectifs. Cela implique de définir clairement les rôles et les

responsabilités dès le début pour éviter les conflits et améliorer l'efficacité (Urton & Murray, 2021).

De plus, construire et maintenir la confiance au sein des équipes est une mission importante du manager. Ceux-ci doivent écouter les besoins et les préoccupations des membres de l'équipe, créer un environnement de travail valorisant et respectueux, et promouvoir la transparence et la fiabilité dans les interactions pour renforcer la confiance et l'identité collective (Urton & Murray, 2021 ; Chadwell, 2009). Les managers doivent gérer les relations et établir des structures de gouvernance qui soutiennent la croissance et l'efficacité de la collaboration. Cela inclut la répartition des tâches de gestion entre les membres et la création de règles pour régir les interactions et les décisions collectives (Chadwell, 2009).

Encourager l'innovation et la créativité est un autre aspect important du rôle du manager. En adoptant des approches de gestion flexibles et en restant ouvert aux nouvelles idées, les managers peuvent aider leurs équipes à explorer des méthodes alternatives pour atteindre ensemble les objectifs du projet de manière plus efficace. Cela permet aux organisations de rester compétitives et de répondre efficacement aux défis complexes (Urton & Murray, 2021 ; Chadwell, 2009).

En conclusion, les recherches de Danielle Urton, Dan Murray et Faye A. Chadwell montrent que les managers jouent un rôle central dans le succès des projets collaboratifs. Ils doivent non seulement coordonner les efforts des différentes disciplines, mais aussi créer un environnement propice à la confiance, à l'innovation et à l'adaptabilité.

3. Lien entre le travail hybride et la collaboration

À travers l'analyse des différentes perspectives et recherches existantes, il est maintenant crucial de comprendre quels peuvent être les liens entre le travail hybride et la collaboration au sein des équipes, et quels sont les impacts qu'une configuration professionnelle hybride peut avoir sur les différentes caractéristiques, leviers, et freins de la collaboration. Ainsi, ce troisième chapitre explorera ce que disent les auteurs de la littérature sur ces liens et interactions.

3.1. Espaces de travail et TIC

Dans ce premier point nous allons aborder en quoi la flexibilité des espaces de travail et l'utilisation accrue des TIC apportées par la configuration de travail hybride peuvent impacter

la collaboration. En effet, le travail hybride introduit une flexibilité considérable dans les lieux et horaires de travail, permettant aux employés de choisir leur environnement en fonction des tâches à accomplir. Cette flexibilité peut améliorer la productivité et la satisfaction des employés en leur offrant la possibilité de travailler dans des environnements qui maximisent leur confort et leur efficacité (Eurofound 2023). Les bureaux partagés et les espaces de coworking, par exemple, facilitent la collaboration en présentiel, tandis que les outils numériques soutiennent la collaboration à distance, offrant ainsi un équilibre optimal entre travail autonome et collectif (Choudhury et al. 2022, Taskin 2021).

De plus, les technologies de l'information et de la communication (TIC) jouent un rôle central dans la facilitation de cette collaboration entre les employés. Indépendamment de leur localisation, les TIC permettent des interactions en temps réel et l'accès aux ressources nécessaires, rendant le travail à distance plus intégré (Taskin, 2010). Cependant, l'usage intensif des courriels et autres outils numériques peut entraîner une surcharge d'informations et cognitive, augmentant ainsi le stress et allongeant le temps nécessaire pour traiter toutes les communications (Cléach et Metzger 2004). Il est donc essentiel de choisir des outils de communication et de collaboration qui favorisent des échanges efficaces et qui sont adaptés aux besoins spécifiques des équipes (Taskin, Vendramin et Braemscheute 2004).

3.2. Communication

Ce second point arrive dans la continuité de ce qui vient d'être exposé sur les différents espaces de travail et les technologies grâce auxquelles une communication régulière et efficace entre ces différents espaces reste possible. La communication étant un levier important vis-à-vis de la collaboration, celle-ci est essentielle pour maintenir les contacts dans un cadre hybride. Une communication régulière permet également de maintenir un lien fort entre les membres de l'équipe et d'assurer que tout le monde est aligné sur les objectifs et les priorités. Les défis associés à une plus grande isolation sociale et à une charge mentale accrue, comme discuté par Miller (2021) et Dixon (2020), soulignent l'importance de maintenir des canaux de communication ouverts et efficaces pour prévenir ces problèmes (Eurofound 2023).

Afin donc d'assurer cette communication, les outils numériques permettent de coordonner les efforts, de suivre l'avancement des projets et de faciliter la communication en temps réel. Toutefois, il est important de gérer les canaux de communication pour éviter la surcharge et la fatigue liées aux visioconférences, en adoptant des lignes directrices claires pour l'utilisation des différents outils (Dixon 2020). Une communication claire et régulière en

présentiel est également essentielle pour contrer les effets négatifs potentiels du travail hybride sur la santé et le bien-être des employés, comme l'insuffisance d'interactions sociales et les difficultés à équilibrer vie professionnelle et vie personnelle (Eurofound 2023).

3.3. Cohésion d'équipe et maintien des liens sociaux

Comme évoqué précédemment, les modes de travail hybride peuvent avoir un impact sur la cohésion d'équipe si une communication transparente et continue n'est pas maintenue. En effet, le travail à distance quelle que soit sa fréquence entraîne obligatoirement une diminution des interactions intersubjectives et des relations non-virtuelles, posant des questions sur la cohésion d'équipe et la (dé)socialisation (Vayre et Pignault 2014). Il est donc crucial de mettre en place des stratégies pour maintenir la cohésion d'équipe, même à distance (Taskin 2021, Bonet et Salvador, 2017).

De plus, des études montrent qu'au plus le salarié télétravaille, au plus il se sent socialement isolé (Bonet et Salvador 2017). Cet isolement social peut avoir des conséquences graves, telles que la désocialisation et l'invisibilisation, entravant la collaboration au travail, notamment la capacité de partager des connaissances (Boell, Cecez-Kecmanovic et Campbell, 2016; Lee, 2016) mais également l'innovation (Dixon, 2020). Un télétravail intensif peut également éroder le lien à l'organisation et à la communauté de travail, favorisant un individualisme plus marqué et une instrumentalisation du rapport au travail (Claudel, Massaro, Santi, Murray et Ratti, 2017; Hakansta 2022). Les interactions fortuites et informelles peuvent se produire de manière spontanée dans un environnement de bureau traditionnel, mais elles doivent être délibérément cultivées dans un cadre hybride. Le lien social, basé sur une connaissance intime et informelle des uns et des autres, se nourrit d'interactions en face-à-face d'une bien meilleure manière qu'il ne le fait en distanciel derrière un écran (Claudel et al., 2017; Hakansta, 2021).

3.4. Autonomie et responsabilisation

Le point suivant traite de la question de l'autonomie ainsi que de la question des responsabilités des travailleurs en environnement hybride. Dans ce contexte, le travail hybride encourage l'autogestion du temps de travail, offrant aux employés une plus grande autonomie pour organiser leurs tâches quotidiennes. Cette autonomie accrue permet aux employés de structurer leur journée en fonction de leurs préférences personnelles et professionnelles, ce qui peut améliorer leur satisfaction au travail et leur engagement (Devos et Taskin 2005, Eurofound 2023).

Le travail hybride offre donc une plus grande autonomie, ce qui peut également accroître la motivation (Choudhury et al. 2022). Lorsque les employés ont le contrôle sur leur emploi du temps et leurs conditions de travail, ils sont plus susceptibles de se sentir motivés et engagés dans leurs tâches et missions. Cette autonomie permet également aux employés de prendre des initiatives et d'explorer de nouvelles façons de travailler, ce qui peut conduire à des gains en termes de créativité et d'innovation (Blok, Groenesteijn, Schelvis et Vink, 2012).

En parallèle de cette augmentation de l'autonomie, les individus s'incombent d'une responsabilisation accrue dans leur travail. Cette responsabilisation est d'ailleurs un élément essentiel dans un environnement de travail hybride. Elle repose sur une culture organisationnelle qui valorise la transparence, la communication ouverte et la responsabilisation individuelle (Choudhury et al. 2022). Les responsabilités doivent être clairement définies et partagées pour éviter les malentendus et assurer une collaboration efficace (Choudhury et al. 2022). Cette approche permet aux employés de se sentir plus investis dans leurs tâches et de prendre des initiatives, ce qui peut également conduire à une meilleure performance et à une plus grande motivation (Blok et al., 2012)

3.5. Culture organisationnelle et confiance

Une certaine culture organisationnelle collaborative semble nécessaire pour soutenir la collaboration dans un environnement hybride. Cela implique l'adoption de pratiques de management participatif et la promotion d'une culture du réseau, où les échanges d'informations sont encouragés et facilités (Eurofound 2023, Cléach et Metzger 2004). Une culture organisationnelle collaborative favorise également l'innovation et la résolution de problèmes en encourageant les employés à partager leurs idées et à travailler ensemble de manière proactive (Choudhury et al. 2022).

Cette établissement d'une culture partagée va de pair avec la confiance qui règne dans une organisation. La confiance est en effet un pilier fondamental de la collaboration mais également du travail hybride. Celle-ci est particulièrement cruciale pour compenser la distanciation physique entre les employés entre eux, ainsi qu'avec les managers (Eurofound 2023). Une relation de confiance mutuelle permet aux travailleurs de sentir que leur contribution est valorisée et respectée, ce qui est vital pour maintenir un haut niveau de motivation et de productivité. La confiance doit être cultivée à travers des pratiques de gestion transparentes et un soutien constant (Blok et al. 2012).

3.6. Sentiment d'appartenance à l'entreprise et engagement

Le travail hybride peut également affecter le sentiment d'appartenance des employés à l'entreprise. Travailler à distance peut en effet réduire les interactions quotidiennes qui contribuent à renforcer ce sentiment, ce qui peut également mener un certain isolement (Taskin 2021). Pour contrer cela, il est important de créer des opportunités pour que les employés se sentent connectés à l'organisation, par exemple à travers des événements internes, des réunions régulières et des communications transparentes sur les objectifs et les succès de l'entreprise (Courtois 2018). Les interactions fortuites et informelles, souvent perdues en télétravail notamment, semblent donc cruciales pour favoriser ce sentiment d'appartenance (Dixon 2020).

Ce sentiment d'appartenance est par ailleurs étroitement lié à l'engagement mutuel des employés qui est une composante clé de la collaboration. L'autonomie et la responsabilisation accompagnant le travail hybride cités juste avant peuvent accroître la motivation et l'engagement des travailleurs (Choudhury et al. 2022) car l'engagement est renforcé dans environnement de travail qui soutient la flexibilité et le bien-être, auquel le fonctionnement hybride semble vouloir se rapporter (Eurofound 2023). En outre, un management participatif qui valorise les contributions de chaque employé et qui crée un climat de confiance et de collaboration peut également améliorer cet engagement (Eurofound 2023).

3.7. Rôle du manager

Finalement et en parallèle de tout cela, le travail hybride a transformé le rôle des managers, créant à la fois des opportunités et des défis significatifs. Dans un environnement hybride, les managers doivent quitter leur bureau et revenir au cœur de l'action avec leurs équipes. Leur véritable mission est d'observer et de renforcer la collaboration entre les salariés, tout en évitant l'empiétement sur la vie familiale de ceux-ci (Taskin et al., 2004). Cependant, la distance physique entre les managers et les travailleurs peut réduire l'efficacité de la supervision. Les managers ont donc moins de capacité à interagir directement avec les employés, à appliquer des comportements motivants et à évaluer les réactions des travailleurs (Bonet & Salvador, 2017). Pour gérer efficacement les équipes hybrides, les managers doivent instaurer un mode de contrôle non invasif, combinant la gestion par objectifs et la confiance. Cette approche permet de se concentrer sur les résultats plutôt que sur un contrôle linéaire, offrant ainsi plus d'autonomie aux employés tout en maintenant un haut niveau de performance (Eurofound, 2023). En développant une gestion basée dans la confiance en la manière avec laquelle les résultats sont obtenus, les managers favorisent un climat qui stimule l'esprit

d'initiative et encourage une collaboration proactive entre les membres de l'équipe (Eurofound, 2023).

3.8. Problématisation

Après cette exploration du travail hybride, de la collaboration et des liens entre ces deux aspects, nous avons pu constater que le travail hybride, suivant sa fréquence d'hybridité, peut avoir des implications profondes et variées sur la collaboration au sein des organisations. Autissier et al. (2021) illustrent d'ailleurs que les configurations majoritairement distancielles facilitent les engagements personnels grâce à une réduction des interactions quotidiennes au bureau, tandis qu'un modèle majoritairement en présentiel stimule les connexions et la collaboration entre les équipes, en réservant les périodes de télétravail par exemple pour des tâches plus autonomes. En comprenant et en gérant attentivement les différents facteurs relatifs à la collaboration, les entreprises peuvent maximiser les avantages de ce mode de travail tout en minimisant les défis.

Certains enjeux liés aux différentes composantes de la collaboration en travail hybride ont ici été identifiés et suscitent des interrogations concernant l'impact du degré d'hybridité sur ces différentes composantes. Le travail hybride influence-t-il globalement la collaboration en entreprise de manière plutôt positive ou négative ? A quelle fréquence doit-on idéalement pratiquer le travail à distance ? Est-ce suffisant de ne venir qu'un seul jour par semaine au bureau ? A-t-on vraiment besoin de la présence des gens pour assurer une collaboration efficace ? Ces différentes questions nous ont mené à poser la question de notre problématique principale : *« Comment les différents degrés d'hybridité au travail influencent-ils les composantes de la collaboration ? »*

Afin de répondre à cette problématique, nous avons décidé de réaliser une étude qualitative. Cette approche nous permettra de collecter des informations détaillées et approfondies sur les impacts des différents degrés d'hybridité sur les composantes de la collaboration. Dans le cadre de notre étude, nous allons interroger principalement des collaborateurs du secteur privé pratiquant le travail hybride. Nous allons également consulter certains managers pour recueillir leur point de vue sur la façon dont ils gèrent leur(s) équipe(s) hybride(s), ainsi que des responsables des ressources humaines afin d'avoir leur avis en tant qu'experts sur le sujet.

PARTIE 2 : ÉTUDE EMPIRIQUE

1. Méthodologie

Afin de répondre à notre question de recherche, nous avons mené une étude qualitative au sein de plusieurs équipes d'un même groupe. Cette partie présente la démarche méthodologique adoptée pour cette étude.

1.1. Approche qualitative par études de cas

Une approche qualitative par étude de cas a été retenue pour cette recherche en raison de la complexité inhérente au concept de collaboration, particulièrement dans un cadre de travail hybride. La collaboration est un phénomène multidimensionnel impliquant des interactions sociales, des dynamiques de groupe et des perceptions subjectives, qui ne peuvent être pleinement appréhendées par des méthodes quantitatives seules. En s'appuyant sur les travaux de Stake (1995), il est évident que l'approche qualitative est essentielle pour saisir la richesse et la complexité des interactions humaines, révélant des nuances et subtilités non quantifiables. Bien que le degré d'hybridité puisse être mesuré quantitativement, cette étude se concentre sur l'impact subjectif de ce degré sur les perceptions et les ressentis des individus.

Pour approfondir cette exploration, une étude de cas multiples a été choisie comme méthode principale. Selon Yin (1994) dans "Case Study Research: Design and Methods", les études de cas sont idéales lorsque le chercheur a peu de contrôle sur les événements étudiés et que le sujet concerne un phénomène contemporain. Le travail hybride, en tant que phénomène contemporain, présente une complexité supplémentaire due au manque d'informations disponibles, ce qui justifie pleinement l'utilisation de l'étude de cas. En réalisant cette étude auprès de différentes équipes d'une entreprise du secteur privé ayant adopté le mode de travail hybride, nous pouvons examiner l'impact de cette organisation du travail dans divers contextes professionnels réels.

1.2. Entretiens semi-directifs

Pour cette étude, nous avons choisi de recueillir des données à travers des entretiens semi-directifs. Cette méthode, recommandée par Yin (1994), est adaptée à notre recherche qualitative car elle permet d'obtenir des informations détaillées et subjectives sur les expériences individuelles des participants. Dans le cadre de notre étude, nous avons élaboré un guide d'entretien (annexe 1) unique mais adapté en fonction du rôle des participants (employé ou manager). Cette approche nous a permis de conserver une certaine cohérence tout en nous

adaptant aux perspectives spécifiques de chaque groupe de participants. Le guide d'entretien se compose de questions sur les thématiques suivantes : les composantes de la collaboration en travail hybride, tels que les leviers et freins à la collaboration; l'impact des différents degrés d'hybridité sur ces composantes ; ainsi que le management dans cet environnement hybride.

1.3. Sélections des répondants

Les personnes interrogées pour cette étude font partie de 3 équipes de différents départements au sein d'une même entreprise de construction renommée, active principalement en Belgique mais avec des projets et filiales également à l'étranger. La réalisation d'un stage de 3 mois au sein de l'entité faîtière de cette entreprise devenue groupe, a facilité la prise de contact avec les différents collaborateurs interrogés dans cette étude. Un tableau résumant les différents profils des répondants à notre étude est disponible en annexe 2.

Dans chaque équipe ont été interrogés plusieurs employés ainsi qu'à chaque fois un manager ou un adjoint à la direction du service en question. La première équipe fait partie du département informatique, responsable de la fourniture et de la maintenance de matériel informatique, des logiciels internes et de la sécurité informatique de tous les départements du groupe. En second lieu, il y a l'équipe de prospection et développement immobilier, qui se charge de la gestion et de la coordination des projets immobiliers dans leur entièreté. De la recherche de terrain à bâtir, en passant par la production, pour finir avec la vente du dernier appartement à la finalisation du projet. La troisième équipe est l'équipe des ressources humaines pour laquelle j'ai interrogé un employé, ainsi qu'un adjoint de direction. En complément de cela, un entretien exploratoire a été réalisé avec d'un conducteur de chantier au début de la recherche afin de tester le guide d'entretien, ainsi que deux entretiens avec des personnes extérieures à l'entreprise en question : un analyste en consultance juridique et une gestionnaire RH en consultance administrative au Luxembourg. Ces entretiens supplémentaires ont permis d'élargir l'étude et de recueillir des perspectives extérieures sur l'impact du degré d'hybridité sur la collaboration.

Les réponses des collaborateurs, conscients des divergences possibles dans leurs rôles et méthodes de travail, ont permis de confronter différentes perceptions du travail hybride. Les entretiens avec les employés ont montré comment le travail hybride et ses différentes fréquences influencent la collaboration au quotidien. Ceux avec les managers et RH ont mis en lumière les aspects de la gestion des équipes hybrides. Ces échanges ont permis de faire des liens avec la littérature existante et de révéler de nouveaux enjeux et défis.

1.4. Analyse thématique

Pour analyser les réponses recueillies lors des entretiens avec des professionnels, nous avons utilisé une grille d'analyse thématique (annexe 3). Cette méthode structure les données qualitatives, identifie les thèmes récurrents, facilite la comparaison des réponses et assure une rigueur scientifique dans l'analyse (Braun & Clarke, 2006). Concrètement, les thèmes principaux ont d'abord été définis en fonction des principales composantes de la collaboration identifiées lors de la revue de la littérature et adaptés en fonction des objectifs de recherche et des réponses aux questions d'entretien.

Les entretiens sont ensuite retranscrits, et les verbatims pertinents sont mis en avant en fonction de ces thèmes. Les verbatims identifiés sont regroupés sous leurs thèmes respectifs en suivant la grille d'analyse thématique, permettant ainsi de dégager des motifs communs ou divergents dans les réponses des participants (Braun & Clarke, 2006; Nowell et al., 2017). Une analyse interprétative est ensuite réalisée pour examiner les relations entre les thèmes et comprendre l'impact des différents degrés d'hybridité du travail sur les différentes composantes de la collaboration discutées ou non dans les entretiens.

Enfin, les résultats sont synthétisés, présentés et comparés avec la littérature existante sur le sujet, afin de finalement pouvoir formuler des conclusions et des recommandations concernant chacune des composantes évoquées (Nowell et al., 2017). Cette approche permet de fournir une analyse détaillée et rigoureuse des perceptions des professionnels sur l'influence du degré d'hybridité du travail sur la collaboration.

2. Présentation et interprétation des résultats

Cette section expose les principaux résultats de notre étude qualitative. Les verbatims, considérés comme des données brutes dans notre étude de cas, illustrent ces résultats. Elles ne représentent cependant pas l'ensemble des citations utilisées dans notre analyse. Pour une liste complète, veuillez consulter l'annexe 3. La présentation des résultats suit la structure de la grille d'analyse ainsi que les thèmes récurrents abordés lors des entretiens auprès des professionnels.

2.1. Expérience de travail hybride et collaboration

Les équipes interrogées reflètent chacune une diversité dans leurs pratiques de travail hybride. La première équipe informatique, par exemple, autorise jusqu'à deux jours de télétravail par semaine selon l'ancienneté, mais ces jours ne sont pas fixes et varient en fonction

des priorités des projets en cours afin d'assurer un minimum de 3 jours par semaines au bureau. En contraste, un membre de cette équipe travaille exclusivement à domicile pour des raisons médicales. L'équipe de prospection et développement jouit quant à elle d'une grande liberté dans l'organisation de son travail. Leur présence au bureau ou sur le terrain dépend principalement de la nature de leurs tâches et de leur propre jugement quant à l'endroit le plus approprié pour les accomplir. Finalement, l'équipe des ressources humaines privilégie un mode de travail principalement en présentiel avec possibilité d'un jour de travail à distance, soulignant l'importance des interactions humaines dans leur métier.

La collaboration au sein des équipes varie significativement selon leur mode de fonctionnement hybride. L'équipe informatique utilise une approche structurée avec des réunions d'équipe biquotidiennes de 15 minutes pour distribuer les tâches et revoir les priorités. Ce mode de collaboration, renforcé par la méthode Scrum Agile, permet une grande transparence et assure que chaque membre de l'équipe soit toujours informé des projets en cours, facilitant ainsi la continuité des tâches en cas d'absence imprévue. En revanche, l'équipe de prospection et développement collabore moins directement entre ses membres et collaborent davantage avec des autres services internes et des partenaires externes à l'entreprise. Malgré cette autonomie, l'esprit d'équipe reste fort grâce à une entraide régulière et à une communication ouverte, ce qui renforce la diversité et la qualité des projets. Les RH, quant à eux, travaillent en étroite collaboration avec leurs collègues, tant au sein de leur propre équipe que des autres départements du groupe. La nature de leur travail nécessite une communication constante et une présence physique régulière pour comprendre les dynamiques émotionnelles et informelles des interactions humaines.

L'équipe informatique privilégie donc une coordination étroite et fréquente pour maintenir la cohésion et l'efficacité des projets. L'équipe de prospection et développement, tout en étant plus autonome, valorise la diversité des perspectives et la flexibilité des lieux de travail. Les RH, de leur côté, soulignent l'importance de la présence physique pour des interactions authentiques et empathiques. Ces différences montrent que le degré d'hybridité et les méthodes de collaboration doivent être adaptés aux spécificités de chaque équipe et à la nature de leurs tâches. Le but de cette recherche est d'analyser comment ces différentes configurations impactent la collaboration pour ensuite être en mesure de dégager des tendances et recommandations applicables à d'autres contextes.

2.2. Espaces de travail et TIC

Maintenant que l'hybridité et les méthodes de collaboration de chaque équipe ont été présentées, il est crucial d'aborder les sujets des espaces de travail et des TIC, éléments clés du travail hybride. Chaque équipe a souligné l'importance d'une bonne gestion des espaces de travail. Un environnement de travail confortable, adapté aux tâches, est essentiel pour maintenir la collaboration, la productivité et le bien-être. Pour les tâches nécessitant une concentration intense, un lieu calme et isolé est préférable. En revanche, pour les réunions, les liens sociaux et la cohésion d'équipe, des espaces ouverts comme les open-spaces sont idéaux pour favoriser la communication et l'entraide, même si les interruptions peuvent parfois nuire à la productivité. De plus, une certaine variation des lieux de travail peut stimuler la créativité et l'efficacité en fonction des besoins spécifiques des différentes tâches.

« J'aime bien la variété, je ne cherche pas tout le temps à être chez moi non plus. [...] J'ai un bureau dans mon grenier, je suis au calme, j'ai un grand espace avec deux écrans, je mets mon PC, je suis bien. [...] J'adapte mon contexte en fonction de ce que j'ai planifié de faire. [...] Je sais qu'il y a certaines choses que je peux faire à certains endroits, qu'à d'autres j'y arriverais pas. » (JF)

« Je suis beaucoup plus efficace les journées où je dois me concentrer pour lire un acte, ça va me prendre 3h mais j'en aurais pris 5 au bureau parce que tu es tout le temps dérangé du fait qu'on est dans un open-space, donc oui, pour certaines choses le télétravail est hyper favorable. » (Sarah)

« Il faut être avec les gens et vivre avec les gens dans le même espace de travail, parce que c'est évidemment beaucoup plus riche d'un point de vue informationnel et d'un point de vue d'efficacité de travail. » (Quentin)

« Quand ils sont côte-à-côte au bureau, ils vont avoir tendance à s'entraider plus facilement [...] Celui qui n'a pas son bureau à lui dans une pièce fermée par une porte, bien que le contrat de travail théoriquement l'oblige, en pratique, tu vois que ce n'est pas le cas de tout le monde, eux, ils sont potentiellement plus dérangés chez eux qu'au bureau.. » (Fabrice)

La flexibilité des horaires et des lieux de travail est un avantage majeur du travail hybride, permettant une meilleure gestion du temps, des activités personnelles et des contraintes familiales. Les préférences personnelles jouent également un rôle crucial dans le choix du lieu de travail car certains employés préfèrent le bureau pour éviter les distractions à domicile,

maintenir leur motivation ou simplement se discipliner, tandis que d'autres apprécient la possibilité de travailler de chez eux lorsque les conditions sont favorables.

« Même au niveau des horaires de travail, je peux aller faire mon sport aujourd'hui sur le temps de midi. [...] J'ai des collègues qui habitent Bruxelles et qui sont tous les jours au bureau parce qu'ils ont besoin d'y être. [...] Certains ne peuvent travailler efficacement que quand ils sont hors de chez eux. » (Sarah)

« Donc là, c'est à voir aussi, est-ce que chacun peut avoir un espace de travail correct chez soi pour pouvoir travailler efficacement, faire la séparation vie privée, vie professionnelle » (Sabine)

Concernant les TIC, les équipes interrogées ont unanimement souligné l'importance des outils de collaboration digitale tels que Teams, OneDrive et les VPN. Ces outils permettent une communication fluide et une meilleure organisation des tâches, même lorsque les équipes sont réparties géographiquement, renforçant ainsi l'efficacité et l'entraide. L'accès facile aux documents partagés permet de travailler sur des dossiers de n'importe où, ce qui est particulièrement bénéfique pour les équipes hybrides.

« Je veux remercier le mec qui a inventé Teams. Même des gens qui sont là à 100% tout le temps, ils utilisent Teams, que ce soit pour poser une question ou pour s'envoyer des documents. C'est devenu incontournable. » (Alfred)

« Donc ça j'ai vraiment pu constater aussi au fur et à mesure des années une amélioration et un confort en termes d'accessibilité des dossiers, de pouvoir les retrouver partout. C'est d'autant plus facile maintenant avec des trucs comme OneDrive. » (Quentin)

« Installation de Teams avec un groupe pour conserver tous les fichiers, les notes, et assurer les questions-réponses pour assurer la bonne collaboration. » (Otis)

Les TIC offrent par ailleurs une diversité de moyens de communication qui facilitent une collaboration en continu et améliorent l'accessibilité aux personnes. En utilisant des outils comme le téléphone, WhatsApp, Teams, ou encore les e-mails, les interactions à distance sont possibles et simplifiées, et les collaborateurs peuvent rester en contact, même à distance. Cette accessibilité accrue permet de tenir des réunions plus fréquemment avec plus de monde et de répondre rapidement aux questions urgentes, réduisant ainsi les délais de communication.

Cependant, un travail à distance fréquent peut diminuer ce sentiment d'accessibilité, car les interactions formelles remplacent les rencontres spontanées au bureau.

« Dans ma collaboration professionnelle avec mes collègues, mon hybridation ne pose pas de problème parce que t'as plein de moyens, téléphone, WhatsApp, Teams, mail, t'as tous les moyens qu'il faut pour travailler avec tes collègues, maintenir une collaboration efficace » (JF).

« Parfois, il y en 2 qui sont en réunion et 3 en externe, ça fonctionne très bien, j'aime bien ce genre de réunions hybride où ceux qui peuvent être là sont là, et ceux qui peuvent vraiment pas être là, ils mettent leur caméra et ils sont là aussi, et tout va bien » (Otis)

« On met plus de gens autour de la table si on fait un distanciel que si on fait du présentiel. » (Carl)

« En covid, le distanciel presque constant rendait les gens moins accessibles, devoir les appeler plutôt que de les croiser dans le couloir, ça rajoutait un côté formel. » (Luc)

2.3. Leviers, freins et management

Les entretiens ont révélé que le travail hybride ainsi que les différents degrés d'hybridité des travailleurs affectent de différentes manières les leviers et freins qui (dé)favorisent une collaboration efficace. Dans cette section seront présentés les résultats obtenus concernant les quelques leviers et freins clés identifiés par les différents professionnels interrogés, toutes équipes confondues, ainsi que le rôle que les managers peuvent avoir sur certains de ces éléments.

2.3.1. Qualité de la communication

La qualité de la communication est un aspect essentiel influencé par l'hybridité dans les différentes équipes. En présentiel, le non-verbal, l'informel, l'ambiance et l'émotion enrichissent la communication, la rendant plus efficace. Le langage corporel, les expressions faciales et le ton de la voix ajoutent des couches de signification qui peuvent être perdues à distance. Par ailleurs, la communication en présentiel permet des réactions immédiates et des échanges plus fluides, ce qui améliore la précision des messages et réduit les risques de malentendus. Le fait qu'une personne ait déjà du mal à communiquer en présentiel va d'ailleurs s'aggraver si celui-ci se met à travailler à distance. Les réunions à distance peuvent souffrir de distractions et d'un manque de sincérité perçue dans les interactions. Une courte réunion en

face-à-face est plus rapide et pratique qu'un échange infini de mails, car le délai de réponse lorsqu'on a la personne devant soi se fait de manière immédiate.

« La communication, ça passe aussi beaucoup par le non-verbal en présentiel » (Otis).

« Donc tout ce qui est lié aux réunions d'organisation d'équipes, ça se fait en face-à-face. [...] Il y a beaucoup de choses qui passent par le regard. Donc même quand on a une caméra, c'est pas la même chose qu'en présentiel. [...] Celui qui communique mal en présentiel ne va pas faire mieux en télétravail, ça va plutôt s'aggraver » (Fabrice)

« Ca peut être compliqué quand c'est par mail d'interpréter les choses, quand c'est par Teams aussi » (Sabine).

« Les gens vont interagir différemment par e-mail par exemple. Je trouve qu'il y a certaines personnes qui osent parfois par e-mail et qui n'osent pas dire en présentiel » (Joseph).

« Là j'irai voir Patrice plutôt que de lui envoyer 35 e-mails. En 15 minutes on a fait le point. C'est beaucoup plus convivial. C'est beaucoup plus pratique. » (Joseph)

Pour les sujets critiques ou sensibles, le présentiel est donc souvent privilégié en raison de la clarté et de l'efficacité accrue de la communication en face à face. Les réunions en présentiel permettent une meilleure compréhension des nuances et des émotions, ce qui est essentiel pour traiter des sujets complexes ou délicats. Le contact direct permet de capter les signaux non-verbaux et de réagir plus adéquatement aux tensions ou aux malentendus potentiels. En conséquence, les échanges sont plus productifs et moins sujets à interprétation erronée.

« On sait qu'on va traiter un sujet tendu [...] c'est évident que ça ne me viendrait pas l'idée de privilégier le distanciel. Là, il faut voir la personne en face » (Carl).

« Il y a des messages comme ça un petit peu plus personnels qui passent, à mon avis, toujours beaucoup mieux en présentiel qu'en distanciel » (Carl).

« C'est toujours important de pouvoir tous discuter autour de la table, surtout quand c'est des réunions un peu plus tendues » (Sarah).

2.3.2. Liens sociaux et cohésion d'équipe

Lorsque l'on travaille à distance, un effort accru est nécessaire pour maintenir une collaboration professionnelle efficace au niveau du maintien des liens sociaux. La présence

régulière au bureau est préférable pour préserver la cohésion et l'esprit d'équipe, car une absence fréquente nuit à l'ambiance collaborative qui se doit de régner. Travailler majoritairement à distance entraîne par conséquent un esprit d'équipe et une entente plus faibles comparés aux autres modes de travail.

« Ça me demande plus d'effort pour maintenir une collaboration professionnelle à distance efficace que si t'es là, c'est sûr. [...] Ma présence uniquement un jour par semaine n'aide pas. » (JF)

« C'est important de temps en temps garder une réunion en présentiel pour assurer une certaine convivialité et une bonne collaboration dans le sens entente et ambiance. » (Sarah)

« Si quelqu'un de l'équipe était à 100% à distance, il y aurait une vraie différence avec les autres car il y aurait un souci d'esprit d'équipe, d'entente et de team. » (Otis)

Les interactions informelles, souvent qualifiées de moments « machine à café » ou d'écoute passive, jouent également un rôle crucial dans ces types de relations. Il semble donc important de maintenir ceux-ci le plus possible. Dans la même optique, les événements de teambuilding et le travail des comités des fêtes renforcent ces moments dits informels.

« Pour moi, la machine à café, on sait très bien que cet aspect ambiance de travail, non nécessairement professionnel, mais de contact, fait la qualité des relations que tu vas avoir avec les collègues et avec ton employeur de façon globale. » (Quentin)

« Un aspect qui manque en télétravail c'est l'écoute passive de ce qui se passe dans le bureau, donc on est dans un open-space, si deux collègues parlent d'un problème, je vais l'entendre et peut-être pouvoir réagir. » (Luc)

« Importance des Teambuilding et création d'un comité des fêtes. [...] La meilleure collaboration c'est celle qui se fait de manière informelle » (Otis)

De plus, la véritable envie de venir au bureau lorsqu'on est hybride est souvent motivée par le désir de voir les collègues plutôt que par des raisons purement professionnelles. Au bureau, il y a une création d'émulation, de dynamique qui a une valeur psychologique, relationnelle, motivationnelle et communicationnelle, même si cela ne se traduit pas immédiatement en rentabilité professionnelle. Les contacts et rencontres se veulent en effet essentielles si l'on souhaite éviter de souffrir d'un certain isolement.

« Je pourrais faire plus de télétravail mais j'ai un plaisir d'aller au bureau et voir les collègues, et pas être toute seule chez soi. » (Sarah)

« Il ne faut pas rester trop chez soi, parce qu'il faut rencontrer ses collègues, ça crée de l'émulation, ça crée de la dynamique positive. [...] « Reconnecter avec les gens, je pense que c'est un impact en tout cas qui est important pour maintenir un équilibre. Je pense que beaucoup de gens souffrent de l'isolement. » (James)

« Une fois qu'on est au boulot, qu'on connaît ses collègues, qu'on est au bureau avec des collègues, qu'on parvient à trouver une relation qui est d'amitié ou en tout cas de bonne entente, c'est beaucoup plus facile de poser une question informelle et d'avoir la réponse que quand on est jamais au bureau. Et que on vient comme un cheveu dans la soupe en Teams en posant une question. Je crois que ça aide aussi à la facilité de collaborer et de pouvoir avancer vite dans son job. Quand on connaît les gens, quand on les voit, et quand on est à même de créer un relationnel, c'est beaucoup plus simple d'aider. » (Otis)

La présence physique des managers est ici considérée comme essentielle, surtout avec une équipe hybride, afin de maintenir une connexion directe avec les équipes, offrir un soutien personnalisé et assurer un suivi efficace.

« Quand on voit pas son équipe, le job de manager perd de sa fonction, je privilégie donc le présentiel. [...] Le manager se doit d'être là au bureau pour voir ses équipes et être dispo » (Otis)

« Et puis j'ai des one-to-one avec chaque collaborateur aussi toutes les deux semaines. C'est un moment privilégié où je n'autorise pas qu'on le fasse à distance. C'est vraiment quelque chose qui doit se faire selon moi les yeux dans les yeux. » (Fabrice)

2.3.3. Autonomie et Responsabilisation

Les résultats des entretiens montrent que le travail hybride renforce l'obligation des employés à se responsabiliser car à distance du bureau on est souvent seul face à nos tâches et l'on doit donc se débrouiller. Le fait de savoir qu'on a la confiance de son manager encourage également la responsabilisation individuelle, permettant aux employés de se sentir investis d'une mission et de travailler de manière à mériter cette confiance. Le focus sur les résultats, plutôt que sur le processus, est un autre aspect clé, incitant les employés à être plus autonomes et responsables dans la gestion de leurs tâches.

« L'aspect hybride renforce l'obligation de se responsabiliser. [...] Quand on se retrouve seul à la maison ou autre part avec son dossier, faut que ça avance, et ça n'avance que si on se bouge et il faut se responsabiliser » (Otis).

« Pour l'employé, le fait de savoir que tu as la confiance de ton employeur, ça te responsabilise. Et donc, à la limite, tu travailles mieux et parfois plus parce que tu te sens investi d'une mission. » (Sabine).

A côté de cela, les employés capables de s'organiser efficacement pour travailler à distance sont plus susceptibles de bénéficier du télétravail. Si les employés souhaitent pouvoir choisir les conditions dans lesquels ils veulent travailler, ils doivent avant cela prouver qu'ils sont en mesure de gérer leur planning de manière cohérente et d'atteindre leurs objectifs sans supervision constante.

« L'autonomie c'est très important quand t'es en distanciel. Tu vois, il y a des gens qui attendent qu'on leur donne du boulot, ou des tâches, ou des ordres... Enfin, j'aime pas dire ce mot-là, mais tu vois... Et d'autres peuvent être proactifs et se lancer de par eux-mêmes, prendre des initiatives, et ça c'est important en hybride. » (James).

« Plus les gens sont autonomes et capables de s'organiser pour avoir un boulot qui est faisable à distance, les jours qui suivent et un planning des quatre jours qui suivent qui est cohérent, plus on va avoir tendance à les laisser prendre du télétravail. » (Fabrice).

En cas de comportement défaillant au niveau de l'autonomie ou de la responsabilisation, il est d'ailleurs important de réagir en adaptant le travail à distance ou en le suspendant temporairement pour aider l'employé à se remettre dans de bonnes conditions de collaboration. Le travail hybride ne convient pas nécessairement à tout le monde et il est impératif de s'en rendre compte rapidement.

« Quand quelqu'un a un comportement un peu défaillant, faut pas hésiter à supprimer momentanément le télétravail. Ou mettre un règlement télétravail qui correspond à la personne. Pour l'aider à se mettre dans les bonnes conditions de collaboration. » (Fabrice).

« Y'a des gens qui veulent aller au bureau parce qu'ils ne se sentent pas bien chez eux ou qui se savent pas bien se cadrer eux-mêmes, certains n'arrivent pas à se lever le matin s'ils savent qu'ils n'iront pas au bureau, il faut que ça reste quelque chose de positif pour la personne et pour l'entreprise » (Sarah).

En outre, les résultats des entretiens montre l'importance de la clarté des rôles et des responsabilités de chacun dans un modèle hybride, mais s'ajoute à cela une définition claire des objectifs ainsi que du mode de fonctionnement de chacun. Il est en effet important de connaître le mode de fonctionnement de chacun afin que l'équipe mais également le manager puisse se coordonner au mieux suivant les projets et missions en sachant qui est au bureau et qui ne l'est pas tel ou tel jour. C'est la raison pour laquelle le management par objectifs est d'ailleurs privilégié en environnement hybride.

« On a ce tableau des responsabilités qui est là pour assurer qui fait quoi et qui est responsable de quoi, et qui assure une collaboration saine entre les équipes. Important quand on collabore de savoir qui est en charge donc pas de soucis la dessus, mais on a dû mettre ça en place. [...] Soucis d'accorder les gens sur qui est là quand, pour que tout le monde soit en présentiel les jours importants etc. Et que tout le monde ne pose pas ces jours de télétravail lorsqu'il y a des choses importantes à voir ensemble » (Otis)

« Ce qui est un peu chiant ici, c'est le manque de clarté des modes de fonctionnement de chacun » (JF).

2.3.4. Culture organisationnelle

Le travail hybride n'a pas réellement d'impact direct sur la culture organisationnelle des équipes, mais accompagné par l'ouverture d'esprit et l'adaptabilité dont les jeunes générations font preuve, celui-ci peut potentiellement apporter une certaine flexibilité à une culture organisationnelle parfois encore assez rigide.

« Les Teams ici c'était la révolution. Pour ça franchement ils ont quand même fait preuve d'agilité parce que connaissant d'où la boîte venait je me suis dit oui. Ils ont quand même fait preuve d'une certaine agilité à ce niveau-là. [...] depuis clairement le Covid, parce qu'avant ça, ici, c'était pas dans la culture de nos entreprises. Ça l'est pas encore vraiment » (JF)

« Si on prend quelqu'un de 60 ans qui a été habitué à travailler 6 jours sur 7. Lui ne va pas comprendre. Ce travail hybride, ce télétravail. Celui de 40 va peut-être déjà être plus ouvert et celui de 20 va trouver ça normal. [...] J'ai remarqué ce n'est pas toujours une question d'âge, c'est lié à l'ouverture d'esprit je pense. » (Joseph)

2.3.5. *Confiance et contrôle*

Les entretiens montrent que la confiance doit être acquise et qu'elle ne s'étiole pas nécessairement avec le travail à distance. Au contraire, travailler à distance exige une plus grande confiance entre les collaborateurs. L'hybride n'a donc pas d'influence significative sur la création d'un sentiment de confiance car les relations se développent plutôt sur le long terme mais que l'autorisation de travailler en dehors du bureau peut être vue comme une preuve de cette confiance. De plus, les participants ont souligné que l'ancienneté et la performance renforcent la confiance accordée par les supérieurs, facilitant ainsi le travail en mode hybride. Les évaluations régulières et positives contribuent également à maintenir cette confiance.

« Vu mon ancienneté, on me laisse beaucoup de vent dans mes voiles [...] La confiance, elle est acquise [...] Je ne sens pas non plus en distanciel le risque que la confiance s'étiole » (Carl).

« En gros, on est évalués tous les ans par les entités. À chaque fois, les gens sont contents de moi » (Alfred).

« Il y avait déjà une relation de confiance qui s'était installée et cette relation de confiance est toujours là [...] Moi je suis tout à fait disposé à ce que mon équipe fasse une partie de télétravail parce que j'ai entièrement confiance » (Joseph).

Le manque de confiance entre managers et employés constitue un frein majeur à une collaboration fluide, surtout en télétravail où le contrôle direct est limité. Les entretiens montrent que, lorsque la confiance est présente, le besoin de contrôle à distance diminue considérablement. Un contrôle excessif comme c'est le cas dans l'équipe informatique est perçu comme un manque de confiance, ce qui peut démotiver les employés et nuire à la collaboration. Par conséquent, un mode de contrôle basé sur les résultats est privilégié pour éviter une surveillance quotidienne des collaborateurs. Les managers jouent ici un rôle crucial dans la construction de la confiance et de la flexibilité nécessaires à une collaboration efficace en mode hybride, en favorisant l'autonomie et la motivation des employés tout en réduisant le besoin de contrôle constant.

« Mes directeurs n'ont jamais trop été vraiment dans le contrôle rapproché. Ils ont confiance car j'ai des résultats » (JF).

« Les managers qui ne sont pas en faveur du travail à distance de leur équipe n'ont juste pas confiance en leur équipe » (Joseph).

« Il y a un manque de confiance, il y a beaucoup de doutes et de soupçons quant à la productivité mais également un manque de franchise qui est très bloquant, et cela nuit clairement à la collaboration. » (Luc).

« Je travaille en confiance et je fais confiance, je n'ai pas envie de contrôler, car pour moi un manager qui contrôle c'est un manager qui a déjà perdu la course. » (Otis)

« Ça (le degré d'hybridité) n'impacte pas la confiance parce que moi je fais du contrôle des prestations de manière régulière. L'équipe aussi s'autocontrôle, donc tous les jours il y a une personne qui vérifie que tout le monde a fait ses pointages » (Fabrice).

2.3.6. Sentiment d'appartenance et engagement

Le travail hybride, surtout avec une majorité de distanciel, complique la création et le maintien d'un sentiment d'appartenance aux équipes et à l'entreprise. L'absence physique fréquente peut réduire le sentiment d'intégration à l'équipe, avec des employés se sentant moins connectés et parfois même oubliés.

« Donc c'est déjà difficile d'avoir ce sentiment d'appartenance d'équipe ici. Et comme il n'y a rien qui est mis en place, ça n'aide pas. Et comme moi, en plus, je travaille de façon hybride, ça n'aide pas non plus. OK. Donc le seul point négatif, c'est ça. Mais vu tout le reste des aspects positifs, franchement, c'est un prix que je paye sans moindre problème. » (JF)

« Parfois, on a tendance à nous oublier, vu qu'on n'est pas au bureau. » (Alfred)

Un équilibre entre travail présentiel et distanciel est donc crucial pour maintenir un sentiment d'appartenance. Les témoignages montrent que des mesures bien pensées et équilibrées peuvent favoriser une intégration réussie même avec un certain degré d'hybridité.

« Je crois que s'il y a une trop grande distance, ça peut effectivement diminuer l'intégrité à l'équipe ou l'appartenance à l'équipe. C'est plutôt cela. Je crois effectivement que ça ne doit pas être évident pour quelqu'un qui serait dans l'extrême, 100 % en distanciel, de se sentir vraiment faire partie de l'équipe. Je pense qu'il faut absolument un équilibre entre les deux. [...] Le présentiel est quand même capital pour renforcer ce sentiment d'appartenance. » (Joseph)

La considération de l'entreprise et la présence d'un espace de travail réservé sont également importants pour maintenir un fort sentiment d'appartenance. Les employés

soulignent l'importance d'avoir un espace de travail personnel, ce qui renforce leur sentiment d'être valorisés et intégrés dans l'organisation. De plus, une intégration soignée des nouveaux employés dans leur environnement de travail joue également un rôle crucial dans leur sentiment d'appartenance.

« C'est important aussi, en termes d'identification de pouvoir te dire « j'appartiens à cette boîte », c'est que j'appartiens physiquement. J'ai une place là où il y a mon nom qui figure sur la petite plaque à la porte du bureau avec les noms de mes collègues. C'est aussi une question, je pense, de considération déjà pour toi et de la part de l'entreprise, et de reconnaissance et donc d'implication par retour des choses de la personne que j'ai une entreprise qui me consacre un espace qui m'est dédié pour pouvoir travailler à son service. » (Quentin)

A côté de cela, les effets du travail hybride sur l'engagement sont partagés. Certains avancent que ceux qui sont investis ou désinvestis dans leur travail le restent, qu'ils travaillent à distance ou au bureau. D'autres disent que le travail à distance peut renforcer l'engagement lorsque l'employeur est compréhensif et empathique, ce qui peut conduire à une plus grande gratitude et une motivation accrue de la part des employés qui se traduit par une réduction de l'absentéisme et une augmentation de l'investissement personnel. Mais cependant, d'autres encore disent qu'une présence au bureau limitée à une fois par semaine ne suffit pas pour créer une cohésion de groupe forte, nécessaire pour maintenir le sens et la motivation au travail.

« Que tu sois en télétravail ou au bureau, ça change rien. Celui qui en veut au bureau, il en voudra quand il est en télétravail, et celui qui en veut pas au bureau, il en voudra pas quand il est en télétravail. » (Alfred)

« Le télétravail, j'ai envie de m'en donner plus car ils me permettent de rester chez moi plusieurs fois par semaine, ils me font confiance par rapport à ça, donc je vais leur rendre. » (Sarah)

« Le travail hybride donne une sorte de gratitude, de respect par rapport à l'employeur, et au manager qui est empathique et compréhensif. En autorisant cette capacité de ne pas être au bureau, et de pouvoir gérer ça, toi t'es reconnaissant. T'as un employeur qui est à l'écoute, compréhensif, humain et du coup tu t'engages deux fois plus. [...] Si tu viens au bureau qu'une fois par semaine, tu vas pas créer cette cohésion de groupe qui donnera envie d'aller bosser. » (Otis)

Pour certains employés, le travail hybride est notamment devenu une condition obligatoire, augmentant leur satisfaction et leur bonheur au travail sans coûts supplémentaires trop importants pour l'entreprise. Cependant, se réunir en présentiel reste indispensable en tant que véritable boost de motivation et il est également avancé que trop de travail à distance conduit nécessairement à une perte de contact avec l'entreprise et les collègues, ce qui à l'inverse du présentiel peut diminuer le sens du travail ainsi que cette motivation.

« Travail hybride devenu condition obligatoire pour certains dans un job. [...] Si je devais décider pour X ou Y raisons de travailler pour quelqu'un d'autre, ça ferait clairement partie de mes critères. Vraiment. » (JF)

« Si trop de distanciel, tu perds le contact avec la boîte et les gens et tu perds du sens à ton travail. [...] L'employeur y gagne à être souple vis-à-vis des besoins, pas des caprices, des employés. Mais pas tout le temps. Mais oui ça renforce la fidélisation, le respect, mais pas avec du 100% à distance parce que à ce moment-là si tu n'es pas au boulot tu perds la culture d'entreprise, le teambuilding et là c'est l'effet inverse. » (Otis)

« C'est important de se voir, de se réunir, tout simplement pour socialiser et aussi pour créer l'émulation, c'est-à-dire la motivation. [...] Se voir et se réunir permet de booster la motivation. » (James)

3. Confrontation avec la littérature

3.1. Espaces de travail

Les entretiens révèlent que la flexibilité des espaces de travail est essentielle pour la collaboration, la productivité et le bien-être en environnement hybride. Les employés insistent sur l'importance d'avoir des espaces adaptés aux différentes tâches : calme et isolé pour la concentration, ouvert pour les interactions sociales. Par rapport à cela, la littérature confirme que le travail hybride améliore la productivité et la satisfaction des employés en permettant le choix de l'environnement de travail (Eurofound 2023). Les bureaux partagés et les espaces de coworking facilitent en effet la collaboration en présentiel, tandis que les outils numériques soutiennent la collaboration à distance, offrant un équilibre optimal entre travail autonome et collectif (Choudhury et al. 2022 ; Taskin 2021). De plus, la variété des espaces stimule la créativité et l'efficacité, ce que confirme Deloivre (2019).

3.2. Communication et TIC

La littérature et les résultats des entretiens réalisés s'accordent sur le rôle central des Technologies de l'Information et de la Communication (TIC) dans la facilitation de la collaboration en environnement hybride. Les TIC permettent des interactions en temps réel et l'accès aux ressources nécessaires, rendant le travail à distance plus intégré (Taskin, 2010). Les entretiens confirment que ces outils permettent aux collaborateurs de rester en contact, même à distance, améliorant ainsi l'accessibilité et la fréquence des réunions, mais ils nuancent quand même le fait que cette accessibilité accrue des personnes peut se perdre si la fréquence de travail à distance est trop élevée, comme cela était notamment le cas lors de la crise du Covid. Un minimum de communication brute en face-à-face reste indispensable afin de ne pas trop perdre en qualité de communication.

Ensuite, la littérature met en avant que l'usage intensif des courriels et autres outils numériques peut entraîner une surcharge d'informations et cognitive, augmentant ainsi le stress et allongeant le temps nécessaire pour traiter toutes les communications (Cléach et Metzger 2004). Les entretiens soulignent quant à eux une potentielle surcharge due au nombre de courriels et de messages virtuels envoyés lorsque l'on est souvent à distance, dont les sujets pourraient être traités beaucoup plus rapidement via une discussion en face à face. Cela rejoint la littérature citant un temps parfois plus long pour traiter de certains sujets à discuter.

La littérature insiste également sur l'importance de choisir des outils de communication et de collaboration adaptés pour éviter la surcharge et la fatigue liée aux visioconférences (Dixon 2020). Les entretiens confirment cette nécessité, notant que la communication en présentiel est souvent privilégiée pour les sujets critiques ou sensibles en raison de la clarté et de l'efficacité accrues (Taskin et al., 2004).

3.3. Liens sociaux et cohésion d'équipe

La littérature souligne que l'intensité du travail à distance peut entraîner un isolement social, réduisant le sentiment d'appartenance et l'engagement, avec des conséquences graves telles que la désocialisation et l'invisibilisation (Vayre et Pignault 2014 ; Boell et al., 2016 ; Lee, 2016 ; Bonet et Salvador, 2017). Les entretiens confirment cette perspective, notant qu'une absence trop fréquente nuit à l'ambiance collaborative, que travailler à 100% à distance entraîne un esprit d'équipe et une entente obligatoirement plus faibles comparés aux autres modes de travail, et que le présentiel doit être préservé afin d'éviter de souffrir d'isolement.

La littérature et les entretiens s'accordent également sur le fait que le travail hybride peut affecter la cohésion d'équipe et les liens sociaux si une communication transparente et continue n'est pas maintenue. Il est reconnu que le travail à distance demande un effort accru pour maintenir une collaboration professionnelle efficace. Une présence régulière au bureau est préférable pour préserver la cohésion et l'esprit d'équipe, comme le confirment les entretiens. Les interactions informelles, comme les moments « machine à café » et les événements de teambuilding, sont reconnus comme essentiels pour maintenir de bonnes relations. Ces moments d'interactions informelles sont cités dans la littérature comme devant être cultivés afin de maintenir un certain lien social (Claudel et al., 2017; Hakansta, 2021). Par ailleurs, les entretiens mentionnent des stratégies spécifiques de team-building comme la création de comité des fêtes ou d'une semaine entière consacrée à la convivialité et aux maintien des liens sociaux, tandis que la littérature se concentre davantage sur l'importance générale des interactions en face-à-face quelles qu'elles soient (Taskin 2021, Bonet et Salvador 2017),

D'autres disparités dans les propos surgissent également. Notamment le fait que la littérature met en avant que le télétravail intensif peut éroder le lien à l'organisation et favoriser un individualisme marqué, un aspect moins détaillé dans les entretiens (Claudel et al. 2017, Hakansta 2021). Cependant, les résultats de notre recherche empirique mettent en lumière que la véritable envie de venir au bureau est souvent motivée par le désir de voir les collègues plutôt que par des raisons purement professionnelles. Cette dimension sociale et psychologique est quant à elle moins accentuée dans la littérature.

3.4. Autonomie et responsabilisation

La littérature et les entretiens sont unanimes sur l'importance de l'autonomie et de la responsabilisation dans un environnement hybride. La littérature souligne que le travail hybride encourage l'autogestion du temps de travail et offre aux employés une plus grande autonomie pour organiser leurs tâches quotidiennes, ce qui améliore leur satisfaction, engagement et efficacité (Devos et Taskin 2005, Eurofound 2023). Les entretiens confirment que l'autonomie est cruciale en distanciel, permettant aux employés de travailler dans des conditions qui leur conviennent et d'atteindre leurs objectifs sans supervision constante. Les résultats d'entretiens insistent également sur le fait que l'autonomie accrue nécessite en parallèle une plus grande responsabilisation pour maintenir cette productivité, surtout en distanciel. Plus le travail à distance est fréquent, plus grande est l'autonomie, et plus grandes sont les responsabilités individuelles qui accompagnent le travail.

Toutefois des divergences émergent. En effet, les entretiens mettent un accent particulier sur le focus sur les résultats plutôt que sur le processus de travail des collaborateurs, incitant les employés à être plus autonomes et responsables dans la gestion de leurs tâches, un aspect qui n'est pas détaillé dans la littérature. De plus, les entretiens soulignent l'importance de réagir en cas de comportement défaillant en adaptant ou suspendant temporairement le télétravail, et en mettant en place des règlements spécifiques pour aider les employés à retrouver de bonnes conditions de collaboration, ce point n'étant pas non plus abordé par les auteurs littéraires.

Enfin, il est également intéressant de clarifier les modes de fonctionnement de chacun dans ces environnements pour améliorer la collaboration. La littérature et les résultats confirment le fait de définir clairement les rôles et responsabilités de chacun (Patel et al., 2012), mais cette approche supplémentaire concernant le besoin d'un accord sur les différents modes de fonctionnements de chacun, n'est quant à elle nulle part abordée dans la littérature.

3.5. Culture organisationnelle

Les entretiens confirment l'impact indirect du travail hybride sur la culture organisationnelle comme cité dans la littérature qui avance que celui-ci influence plutôt la cohésion d'équipe et les relations interpersonnelles et non directement la culture (Dirks, 1999 ; Stahl et Voigt, 2008). De plus, il ressort des résultats de terrain que l'impact que peut avoir le degré d'hybridité du travail sur la culture organisationnelle dépend plutôt de l'ouverture d'esprit des personnes au sein des entreprises, et que cette culture peut plus facilement se flexibiliser grâce à cette mentalité plus ouverte. Ces points n'étant aucunement mentionnés dans la littérature sur le sujet.

3.6. Confiance et contrôle

Les résultats des entretiens confirment que la confiance est cruciale pour le travail à distance et le travail hybride (Eurofound 2023). Il est intéressant de noter que, selon les entretiens, le degré n'affecte pas significativement la confiance si des systèmes de contrôle régulier et de correction sont en place. Cette observation corrobore l'idée que la confiance doit être cultivée par la performance et la transparence, comme le soutient la littérature (Blok et al. 2012).

Une différence notable entre la littérature et les résultats des entretiens réside cependant dans la perception du contrôle. La littérature met en avant la nécessité d'un climat de confiance pour activer des processus collaboratifs tels que la compréhension mutuelle et la vision commune (Kahn 1996; Gully et collab. 2002, cité par Chiocchio et collab. 2011) qui est

d'ailleurs validée par les résultats des entretiens, mais ceux-ci révèlent également que les managers favorisent quand même un mode de contrôle qui est basé sur les résultats plutôt que sur la surveillance quotidienne. Cette liberté dans les processus couplée d'une évaluation uniquement sur les résultats est la preuve qu'un certain degré de confiance envers les collaborateurs travaillant en hybride est nécessaire. Finalement, les entretiens avancent également que les relations de longue durée et la flexibilité dans le travail renforcent cette confiance, permettant une collaboration efficace en mode hybride, point qui n'est pas mis en avant dans la littérature existante.

3.7. Sentiment d'appartenance et engagement

La littérature et les entretiens s'accordent sur le fait que le travail hybride peut affecter le sentiment d'appartenance des employés à l'entreprise. Travailler à distance peut réduire les interactions quotidiennes qui contribuent à renforcer ce sentiment, menant à une désocialisation et à un certain isolement (Taskin 2021). Les entretiens confirment cette observation, soulignant que l'absence physique fréquente peut réduire le sentiment d'intégration à l'équipe, avec des employés se sentant moins connectés et parfois oubliés. Cependant, les entretiens mettent un accent particulier sur l'importance d'avoir un espace de travail personnel réservé, ainsi qu'une intégration soignée des collaborateurs entrants. Cette dimension n'est pas abordée dans la littérature, qui se concentre davantage sur des aspects plus classiques comme les événements internes et la communication des objectifs et succès de l'entreprise pour assurer un sentiment d'appartenance convenable (Courtois 2018).

Concernant l'engagement et la motivation, la littérature souligne que l'engagement mutuel des employés est une composante clé de la collaboration, renforcée par un environnement de travail flexible et orienté vers le bien-être (Eurofound 2023). Les résultats des entretiens confirment en partie ces points, mais évoquent plus précisément le développement d'un sentiment de gratitude envers un employeur compréhensif et empathique qui autorise de travailler en hybride, comme facteur de motivation accrue. De plus, Deloitte (2019) confirme les propos des travailleurs interrogés sur le fait que beaucoup de gens considèrent l'aspect social présent au bureau comme motivation majeure pour se rendre au travail.

CONCLUSION

1. Retour sur la question de recherche

Les résultats de notre étude montrent que le travail hybride influence la collaboration de manière nuancée. Les modèles équilibrés de travail hybride, où les employés travaillent 2 à 3 jours par semaine à distance, tendent à favoriser une collaboration efficace en combinant les avantages de la flexibilité et de l'autonomie avec la nécessité de maintenir des interactions en personne. Une fréquence de télétravail de deux à trois jours par semaine semble idéale, car elle permet aux employés de bénéficier d'un environnement de travail calme pour des tâches nécessitant une concentration élevée, tout en maintenant des jours de présence suffisants pour favoriser la cohésion d'équipe et les interactions informelles essentielles à une collaboration efficace.

Travailler un seul jour par semaine au bureau est généralement insuffisant pour maintenir des relations interpersonnelles solides et une dynamique d'équipe productive, même si une totale confiance existe entre collaborateurs et managers. Les équipes nécessitant une collaboration intensive et des échanges fréquents doivent bénéficier d'une présence physique plus régulière pour éviter l'isolement social et les malentendus potentiels liés à la communication numérique. Les résultats indiquent finalement qu'une présence physique est souvent également nécessaire pour traiter des sujets critiques ou sensibles, où la communication non verbale et les interactions directes jouent un rôle crucial.

2. Limites méthodologiques

Notre recherche présente plusieurs limites méthodologiques. Premièrement, bien que notre étude qualitative ait permis une exploration approfondie des perceptions et des expériences individuelles, le nombre de participants et les équipes interrogées restent limités. Une enquête plus large, incluant un échantillon plus diversifié d'équipes et d'entreprises, aurait pu offrir une vision plus représentative des impacts du travail hybride sur la collaboration. Deuxièmement, notre étude s'est concentrée principalement sur des entreprises situées en Belgique, ce qui peut limiter la généralisation de nos résultats à d'autres contextes nationaux et culturels. De plus, l'approche qualitative utilisée, bien qu'adaptée pour explorer des perceptions et des expériences individuelles, pourrait être complétée par des méthodes quantitatives pour corroborer et quantifier les tendances observées. L'échantillon limité aux secteurs spécifiques réduit également la possibilité d'extrapoler les conclusions à l'ensemble du marché du travail.

Enfin, le travail hybride et surtout ses impacts sur les travailleurs reste encore aujourd'hui un sujet trop peu documenté en contradiction avec la grande popularité de ce mode de travail dans les entreprises, ce qui a également limité nos recherches.

3. Recherches futures

Compte tenu des limites exposées et en gardant à l'esprit que ce mémoire reste une recherche exploratoire, les résultats obtenus suggèrent plusieurs perspectives de recherche futures justifiées par les observations et les lacunes identifiées dans notre étude.

L'une des pistes prometteuses concerne l'étude de l'intelligence collective dans le contexte du travail hybride. Ce concept pourrait nous permettre d'aller plus loin dans la compréhension et l'amélioration de la collaboration. La recherche pourrait se concentrer sur l'optimisation des outils numériques pour renforcer cette intelligence collective, notamment en explorant des plateformes de travail collaboratif plus intuitives et intégrées, favorisant ainsi une meilleure synergie d'équipe même à distance. Cette piste est justifiée par la nécessité croissante de maximiser l'efficacité des équipes dispersées géographiquement tout en maintenant un haut niveau de créativité et d'innovation.

De plus, il serait pertinent d'examiner l'impact plus spécifique du travail hybride sur la santé mentale et le bien-être des employés. Le télétravail intensif peut entraîner des sentiments d'isolement et de stress accrus, ce qui justifie une investigation plus approfondie des stratégies de soutien et des pratiques managériales visant à préserver la santé mentale des employés dans un environnement de travail hybride.

Enfin, les études futures pourraient investiguer les pratiques managériales les plus efficaces pour soutenir et promouvoir une culture de collaboration dans des environnements de travail de plus en plus hybrides et numériques. Cette recherche pourrait se concentrer sur le développement de nouvelles compétences managériales, telles que la gestion à distance et la création d'un climat de confiance et de transparence, essentielles pour le succès des équipes hybrides.

Ainsi, ce mémoire contribue à la compréhension des impacts du travail hybride sur la collaboration en entreprise, tout en soulignant la nécessité de recherches complémentaires pour adapter et améliorer les pratiques organisationnelles dans ce monde du travail en constante évolution.

BIBLIOGRAPHIE

- Ajzen, M., Donis, C., & Taskin, L. (2015). Kaléidoscope des nouvelles formes d'organisation du travail: L'instrumentalisation stupide d'un idéal démocratique et collaboratif. *Gestion 2000 : Management & Prospective*, 31(3). 125-148. Consulté le 26 décembre sur <http://hdl.handle.net.proxy.bib.uclouvain.be:8888/2078.1/167285>
- Aubret, J., Gilbert, P., Pigeyre, F., & Stroobants, M. (1996). *Savoir et pouvoir, les compétences en question*. 38(1). <https://www-jstor-org.proxy.bib.uclouvain.be:2443/stable/i40123068>
- Aumais, N., Laflamme, S., & Venne, C. (2012). Les leviers qui favorisent la collaboration inter-équipes. *Synthèse de la recherche [Dans le cadre du séminaire international: Maîtrise en gestion de la formation, Université de Sherbrooke]*. Consulté sur le 14 avril 2024 sur https://www.usherbrooke.ca/gef/fileadmin/sites/gef/documents/synthese_projets_recherche/2012_-_Collaboration_inter-equipes-rapport.pdf.
- Autissier, D., Peretti, J.-M., & Besseyre des Horts, C.-H. (2021). *TRAVAIL & ORGANISATION HYBRIDE*. MA Editions.
- Barratt, M. (2004). Understanding the meaning of collaboration in the supply chain. *Supply Chain Management*, 9(1), 30-42. <https://doi.org/10.1108/13598540410517566>
- Berraies, S., Lajili, R. and Chtioui, R. (2020), "Social capital, employees' well-being and knowledge sharing: does enterprise social networks use matter? Case of Tunisian knowledge-intensive firms", *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 21 No. 6, pp. 1153-1183. <https://doi.org/10.1108/JIC-01-2020-0012>
- Blok, M. M., Groenesteijn, L., Schelvis, R., & Vink, P. (2012). New ways of working: Does flexibility in time and location of work change work behavior and affect business outcomes? *Work (Reading, Mass.)*, 41(1), 5075-5080. <https://doi.org/10.3233/WOR-2012-0800-5075>
- Bloom, N., Han, R., Liang, J. (2022). How Hybrid Working from Home Works Out. NBER Working Paper No. w30292, Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=4173636>

- Boell, S. K., Cecez-Kecmanovic, D., & Campbell, J. (2016). Telework paradoxes and practices: The importance of the nature of work. *New Technology, Work, and Employment*, 31(2), 114-131. <https://doi.org/10.1111/ntwe.12063>
- Bonet, R., & Salvador, F. (2017). When the boss is away: Manager–Worker separation and worker performance in a multisite software maintenance organization. *Organization Science (Providence, R.I.)*, 28(2), 244-261. <https://doi.org/10.1287/orsc.2016.1107>
- Canivenc, S., & Cahier, M.-L. (2021a). Le travail à distance dessine-t-il le futur du travail ? Presses des Mines - Transvalor, 2021.
- Canivenc, S., & Cahier, M.-L. (2021b). Travail hybride : plus facile à dire qu'à faire ! Mines Paristech
- Chadwell, F. A. (2009). What's Next for Collection Management and Managers? Successful Collaboration. *Collection Management*, 34(3), 151–156. <https://doi-org.proxy.bib.uclouvain.be:2443/10.1080/01462670902974921>
- Chiocchio, F., Forgues, D., Paradis, D., & Iordanova, I. (2011). Teamwork in integrated design projects: Understanding the effects of trust, conflict, and collaboration on performance. *Project Management Journal*, 42(6), 78-91. <https://doi.org/10.1002/pmj.20268>
- Choudhury, P., Khanna, T., Makridis, C. A., & Schirmann, K. (2024). Is hybrid work the best of both worlds? Evidence from a field experiment. *The Review of Economics and Statistics*. Advance online publication. https://doi.org/10.1162/rest_a_01428
- Chrislip, D. D. (2002). *The collaborative leadership fieldbook*. Joseph Wiley & Sons.
- Claudel, M., Massaro, E., Santi, P., Murray, F., & Ratti, C. (2017). An exploration of collaborative scientific production at MIT through spatial organization and institutional affiliation. *PloS One*, 12(6), e0179334-
e0179334. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0179334>
- Cléach, O. et Metzger, J.-L. (2004), « Le télétravail des cadres : entre suractivité et apprentissage de nouvelles temporalités », *Sociologie du Travail*, Association pour le développement de la sociologie du travail, 2004, vol. 46 (n° 4), pp. 433-450.

- Courtois, M. (2018). Comment maintenir le lien social ? Mobilité, télé-travail, entrepriseha multi-sites.... *Les Echos* Retrieved from <https://www.proquest.com/newspapers/comment-maintenir-le-lien-social-mobilité-télé/docview/2088811186/se-2>
- Deloire, E. (2019). Place à de nouveaux espaces de travail, hybrides et collaboratifs. *Les Echos* Retrieved from <https://www.proquest.com/newspapers/place-à-de-nouveaux-espaces-travail-hybrides-et/docview/2323236877/se-2>
- Dirks, K. T. (1999). The effects of interpersonal trust on work group performance. *Journal of applied psychology*, 84(3), 445. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.84.3.445>
- Dirks, K. T. (1999). The effects of interpersonal trust on work group performance. *Journal of Applied Psychology*, 84(3), 445-455. doi:<https://doi.org/10.1037/0021-9010.84.3.445>
- Dixon, L. (2020). How to make a hybrid workplace work: Recognize the risks, prepare the solutions. *Rochester Business Journal*, 36(21), 20. <https://www.proquest.com/trade-journals/how-make-hybrid-workplace-work-recognize-risks/docview/2449983241/se-2>
- Ellinger, A., Keller, S., Ellinger, A. (2008). Developing Interdepartmental Integration: An Evaluation of Three Strategic Approaches for Performance Improvement. *Performance Improvement Quarterly*, 13 (3), 41-59. <https://doi.org/10.1111/j.1937-8327.2000.tb00175.x>
- Eurofound (2023), *Hybrid work in Europe: Concept and practice*, Publications Office of the European Union, Luxembourg.
- Flavia de Faria, M. S. (2015). Reconfiguration du lien social: les potentiels et les fragilités de la connectivité. *Coopérer?-Biennale de l'éducation, formation et pratiques professionnelles 2015*. <https://hal.science/hal-01188459>
- Frimousse, S. & Peretti, J. (2021). Repenser la culture d'entreprise après la crise Covid-19. *Question(s) de management*, 31, 151-206. <https://doi-org.proxy.bib.uclouvain.be:2443/10.3917/qdm.211.0151>
- Gambetta, D. (1988). *Trust: Making and breaking cooperative relations*. Blackwell.

- Gangloff-Ziegler, C. (2009). Les freins au travail collaboratif. *Marché et organisations*, 10, 95-112. <https://doi-org.proxy.bib.uclouvain.be:2443/10.3917/maorg.010.0095>
- Gréselle-Zaïbet, O. (2019). Mobiliser l'intelligence collective des équipes au travail : un levier d'innovation agile pour transformer durablement les organisations. *Innovations*, 58, 219-241. <https://doi.org/10.3917/inno.058.0219>
- Gulati R., Wohlgezogen F. et Zhelyazkov P. (2012). The Two Facets of Collaboration: Cooperation and Coordination in Strategic Alliances. *Academy Of Management Annals*, 6(1). 531-583. <http://nrs.harvard.edu/urn-3:HUL.InstRepos:10996795>
- Hakansta, C. (2022). Ambulating, digital and isolated: The case of swedish labour inspectors. *New Technology, Work, and Employment*, 37(1), 24-40. <https://doi.org/10.1111/ntwe.12211>
- Halford, S. (2005). Hybrid workspace: re-spatialisations of work, organisation and management. *New Technology Work and Employment*, 20(1), 19-33. <https://doi.org/10.1111/j.1468-005x.2005.00141.x>
- Harvey, C. M., & Koubek, R. J. (2000). Cognitive, social, and environmental attributes of distributed engineering collaboration: A review and proposed model of collaboration. *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing & Service Industries*, 10(4), 369-393. [https://doi.org/10.1002/1520-6564\(200023\)10:4<369::AID-HFM2>3.0.CO;2-Y](https://doi.org/10.1002/1520-6564(200023)10:4<369::AID-HFM2>3.0.CO;2-Y)
- Hopkins, J. L., & Bardoel, A. (2023). The Future Is Hybrid: How Organisations Are Designing and Supporting Sustainable Hybrid Work Models in Post-Pandemic Australia. *Sustainability*, 15(4), 3086. <https://doi.org/10.3390/su15043086>
- Jacob, R., & Poitras, J. (2015). TRAVAILLER EN MODE COLLABORATIF: POUR ALLER PLUS LOIN. *Gestion*, 40(3), 54-59. Retrieved from <https://www.proquest.com/trade-journals/travailler-en-mode-collaboratif-pour-aller-plus/docview/1726462950/se-2>
- Kahn, K. B. (1996). Interdepartmental integration: A definition with implications for product development performance. *The Journal of Product Innovation Management*, 13(2), 137-151. [https://doi.org/10.1016/0737-6782\(95\)00110-7](https://doi.org/10.1016/0737-6782(95)00110-7)

- Klessova-Chemenda, S. (2021). *How to improve the performance of multi-actor research and innovation projects: the role of architecture, size, and processes* (Doctoral dissertation, Université Côte d'Azur). <https://theses.hal.science/tel-04070618>
- Koroma, J., & Vartiainen, M. (2017). From Presence to Multipresence : Mobile Knowledge Workers' Densified Hours. *Springer eBooks*. 171-200). https://doi.org/10.1007/978-3-319-66038-7_9
- Lee, J. (2016). *The impact of ICT on work* (1st 2016. ed.). Springer Singapore. <https://doi.org/10.1007/978-981-287-612-6>
- Lombardi, L. (2016), « Focus : les nouvelles façons de travailler (NWOW), digitalwallonia.be [en ligne], <https://www.digitalwallonia.be/fr/publications/focus-nwow> (consulté le 15 avril 2024).
- Michaux, V., Defélix, C. & Raulet-Croset, N. (2011). Boosting territorial multi-stakeholder cooperation, coordination and collaboration: strategic and managerial issues. *Management & Avenir*, 50, 122-136. <https://doi-org.proxy.bib.uclouvain.be:2443/10.3917/mav.050.0122>
- Miller, B. (2021). *Implementing a hybrid workplace plan*. Brentwood: Newstex. Consulté le 27 décembre 2023 sur <https://www.proquest.com/blogs-podcasts-websites/implementing-hybrid-workplace-plan/docview/2493386054/se-2>
- Morin, E. M. (2015). COLLABORATION: ADOPTER LES COMPORTEMENTS ATTENDUS ENTRE L'EMPATHIE ET L'AFFIRMATION DE SOI. *Gestion*, 40(3), 60-63. Retrieved from <https://www.proquest.com/trade-journals/collaboration-adopter-les-comportements-attendus/docview/1726462894/se-2>
- Morosini, P., Shane, S., & Singh, H. (1998). National cultural distance and cross-border acquisition performance. *Journal of International Business Studies*, 29(1), 137-158. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490029>
- Nahavandi, A., & Malekzadeh, A. R. (1988). Acculturation in mergers and acquisitions. *The Academy of Management Review*, 13(1), 79-90. <https://doi.org/10.2307/258356>

- Patel, H., Pettitt, M., & Wilson, JR. (2012). Factors of collaborative working: A framework for a collaboration model. *Applied Ergonomics*, 43(1), 1-26. <https://doi.org/10.1016/j.apergo.2011.04.009>
- Polmans, R. (2021). *Travail hybride : définitions, enjeux et bonnes pratiques*. Consulté le 26 décembre 2023 sur <https://www.linkedin.com/pulse/travail-hybridedefinition-enjeux-et-bonnes-pratiques-polmans/?originalSubdomain=fr>
- Pomian, J. & Roche, C. *Connaissance capitale - Management des connaissances et organisation du travail*, L'Harmattan, Paris, 2002.
- Pyöriä, P. (2011). Managing telework: Risks, fears and rules. *Management Research News*, 34(4), 386-399. <https://doi.org/10.1108/01409171111117843>
- Rey, C. (2001). Travail à domicile, salarié ou indépendant. Incidence des nouvelles technologies de l'information et de la communication. *Innovations*, 1(13), 173-193. <https://doi.org/10.3917/inno.013.0173>
- Reynaud, E., Olson, M., Levi, M., & Reynaud, E. (1980). Logique de l'action collective. *Revue Française De Sociologie*, 21(3), 451. <https://doi.org/10.2307/3320936>
- Smith, K. G., Carroll, S. J., & Ashford, S. J. (1995). "Intra- and interorganizational cooperation: Toward a research agenda". *Academy of Management Journal*, 38(1), 7-23. <https://www.proquest.com/scholarly-journals/intra-interorganizational-cooperation-toward/docview/199792135/se-2>
- Stahl, G. K., & Voigt, A. (2008). Do cultural differences matter in mergers and acquisitions? A tentative model and examination. *Organization Science (Providence, R.I.)*, 19(1), 160-176. <https://doi.org/10.1287/orsc.1070.0270>
- Stake, R. (1995). *The art of case study research*. Sage.
- Taskin, L. (2010). La déspatialisation: Enjeu de gestion. *Revue française de gestion*, 202, 61-76. <https://www-cairn-info.proxy.bib.uclouvain.be:2443/revue--2010-3-page-61.htm>.
- Taskin, L. (2021). *Les enjeux du télétravail pour l'entreprise : productivité, bien-être et lien social*. 24^e Congrès des économistes de Belgique. <http://hdl.handle.net/2078.1/254359>

- Devos, V. & Taskin, L. (2005). Paradoxes from the individualization of human resource management: The case of telework. *Journal of Business Ethics*, <https://doi.org/10.1007/s10551-005-8710-0>
- Taskin, L. & Dietrich, A. (2020). *Management humain : Une approche renouvelée de la GRH et du comportement organisationnel* (2e éd.). De Boeck Supérieur. <http://hdl.handle.net.proxy.bib.uclouvain.be:8888/2078.1/224412>
- Taskin, L., & Foor, D. (2013). *New ways of working: rapport théorique*. Récupéré sur <http://hdl.handle.net.proxy.bib.uclouvain.be:8888/2078.1/224480>
- Taskin, L., Vendramin, P., & Braemscheute, W. (2004). *Le télétravail, une vague silencieuse. les enjeux socio-économiques d'une nouvelle flexibilité*. Presses universitaires de Louvain. <https://hdl-handle-net.proxy.bib.uclouvain.be:2443/2078.1/pul:29303100294540>
- Thomson, A. M., Perry, J. L. & Miller, T. K. (2008). Linking collaboration processes and outcomes: Foundations for advancing empirical theory. *Big ideas in collaborative public management*. 97-120. Consulté sur https://www.researchgate.net/profile/Lisa-Amsler/publication/344662362_Big_Ideas_in_Collaborative_Public_Management/links/64a304698de7ed28ba71fba1/Big-Ideas-in-Collaborative-Public-Management.pdf#
- Urton, D., & Murray, D. (2021). Project manager's perspectives on enhancing collaboration in multidisciplinary environmental management projects. *Project Leadership and Society*, 2, 100008. <https://doi.org/10.1016/j.plas.2021.100008>
- Van Den Berg, C. (2016). *Quels leviers pour une collaboration efficace?: le rôle de la confiance et de la culture: le cas de la fusion-acquisition entre Air-France et KLM* (Doctoral dissertation, Université Panthéon-Sorbonne-Paris I). <https://theses.hal.science/tel-01497889>
- Vayre, E., & Pignault, A. (2014). A systemic approach to interpersonal relationships and activities among french teleworkers. *New Technology, Work, and Employment*, 29(2), 177-192. <https://doi.org/10.1111/ntwe.12032>

- Weber, Y., Shenkar, O., & Raveh, A. (1996). National and corporate cultural fit in Mergers/Acquisitions: An exploratory study. *Management Science*, 42(8), 1215-1227. <https://doi.org/10.1287/mnsc.42.8.1215>
- Yin, R. K. (2014). *Case study research: Design and methods*, Fifth ed. London, Sage Publications.

ANNEXES

Annexe 1 : Guide d'entretien

Introduction

- ❖ Pouvez-vous vous présenter en quelques mots ? Parcours académique et professionnel ? Fonction actuelle ? Entreprise ? Secteur ?

Expérience en environnement de travail hybride

- ❖ Pouvez-vous décrire brièvement votre expérience en tant que professionnel travaillant dans un environnement de travail hybride **ou** en tant que manager supervisant une(des) équipe(s) hybride(s) ? Comment définiriez-vous le concept de travail hybride dans votre contexte professionnel ?
- ❖ A quelle fréquence travaillez-vous à distance et au bureau ?

Impact du caractère hybride sur la collaboration

- ❖ Quels sont pour vous les éléments essentiels à une bonne collaboration ? Quels sont les principaux leviers qui favorisent une collaboration efficace ? Justifiez.
- ❖ Quels sont les principaux défis que vous rencontrez en matière de collaboration dans un environnement de travail hybride, en tenant compte du degré d'hybridité ?

Degré d'hybridité et composantes de la collaboration

Espaces de travail et TIC

Impact de la flexibilité des espaces de travail :

- Comment la flexibilité des lieux et des horaires de travail et son intensité influence-t-elle la collaboration dans l'équipe ?
- Quels sont les avantages et les inconvénients des bureaux partagés et des espaces de coworking pour la collaboration en présentiel ?

Utilisation des TIC :

- Quels outils numériques utilisez-vous pour collaborer avec vos collègues à distance ?
- Comment ces outils facilitent-ils ou entravent-ils la collaboration au sein de votre équipe ?
- Avez-vous ressenti une surcharge d'informations ou une augmentation du stress liée à l'utilisation peut-être intensive de ces outils ?

Communication et outils collaboratifs

Communication en environnement hybride :

- Comment assurez-vous une communication régulière et efficace avec votre équipe ?
- En quoi la fréquence de travail à distance impacte-t-elle la qualité de cette communication ?
- Utilisez-vous des outils spécifiques (Slack, Teams, Asana, Trello) pour coordonner le travail d'équipe ? Si oui, comment ces outils ont-ils amélioré ou compliqué la communication ?

Cohésion d'équipe et maintien des liens sociaux

Interactions et cohésion d'équipe :

- Comment le travail à distance affecte-t-il les interactions quotidiennes et le sentiment d'appartenance à l'équipe ?
- Quelles stratégies avez-vous mises en place pour maintenir la cohésion d'équipe et les liens sociaux à distance ?
- Quelle est l'importance des liens sociaux et des interactions en face-à-face dans l'équipe ? Importance de l'informel ?

Autonomie et responsabilisation

Autonomie dans un environnement hybride :

- Comment le travail hybride et son degré influencent-ils votre autonomie ?
- Ressentez-vous une plus grande responsabilisation dans votre travail ?

Culture organisationnelle et confiance

Culture organisationnelle :

- Comment décririez-vous la culture organisationnelle de votre entreprise en ce qui concerne le travail hybride ?
- Comment cette culture organisationnelle peut-elle être impactée suivant le degré d'hybridité du travail ?
- Quelles valeurs ou pratiques spécifiques ont été mises en place pour soutenir une culture organisationnelle flexible et inclusive suivant les différents degrés de travail à distance ?

Confiance

- Comment décririez-vous le niveau de confiance entre les membres de votre équipe ?
- Comment cette confiance est-elle influencée par l'intensité du travail à distance ?
- Quels sont les défis spécifiques pour maintenir la confiance avec différents degrés de travail à distance ?

- Quelles stratégies avez-vous mises en place pour renforcer la confiance au sein de votre équipe ?

Sentiment d'appartenance à l'entreprise et engagement

Engagement et appartenance :

- Comment le travail hybride influence-t-il votre sentiment d'appartenance à l'entreprise, votre engagement et votre motivation ?
- Quelles mesures sont prises par votre entreprise pour renforcer ce sentiment d'appartenance et maintenir l'engagement des employés ?

Rôle du manager

Support et facilitation :

- Comment votre manager vous soutient-il dans un environnement de travail hybride ?
- Quels changements avez-vous observés dans le rôle des managers depuis l'adoption du travail hybride ?
- Comment la relation de confiance avec votre manager affecte-t-elle votre collaboration et votre performance ?

Conclusion

- Selon vous, à quelle fréquence devrait-on idéalement pratiquer le travail à distance pour favoriser une collaboration efficace ?
- Pensez-vous que la présence physique au bureau est nécessaire pour assurer une collaboration efficace ? Pourquoi ?
- Avez-vous des suggestions ou des recommandations pour améliorer la collaboration dans un environnement de travail hybride ?

Annexe 2 : Tableau récapitulatif des professionnels interrogés

	Département	Grade	Degré d'hybridité
Fabrice	Informatique	Manager	Dominante présentielle
Alfred	Informatique	Employé	100% distancielle
Luc	Informatique	Employé	Dominante présentiel
Otis	Prospection et développement	Adjoint de direction	Dominante présentielle
Sarah	Prospection et développement	Employé	Dominante présentielle
JF	Prospection et développement	Employé	Dominante distancielle
Carl.	Prospection et développement	Employé	Dominante distancielle
Joseph	RH	Adjoint de direction	Dominante présentielle
Quentin.	RH	Employé	Dominante présentielle
Sabine	RH	Employé	Dominante distancielle
James	Juridique	Employé	Dominante distancielle
Thibaut	Conduite de chantier	Employé	Dominante présentielle

Annexe 3 Grille d'analyse thématique

Communication	« 600000 mails non lus en permanence, s'il y a une urgence ça ne sert à rien de m'envoyer un mail » (JF) « on utilise des petits teams plutôt que de se balancer des mails, on a un groupe WhatsApp entre collègues pour s'envoyer des nouvelles. » (JF) « Dans ma collaboration professionnelle avec mes collègues, mon hybridation ne pose pas de problème parce que t'as plein de moyens, téléphone, WhatsApp, Teams, mail, t'as tous les moyens qu'il faut pour travailler avec tes collègues, maintenir une collaboration efficace » (JF) « qu'il y a des choses aussi dans le langage non-verbal qui s'expriment, » (Carl) « voir la moue sur la tête de la personne à qui on s'adresse, ou le sourire, ça dit beaucoup déjà de comment on a été reçu. on sent mieux, voilà. Il y a des choses qu'une administration dira plus facilement en présentiel que de les dire en distanciel. » (Carl) « Il y a des messages comme ça un petit peu plus personnels qui passent, à mon avis, toujours beaucoup mieux en présentiel qu'en distanciel » (Carl) « On sait qu'on va traiter un sujet tendu, genre ça clique à gauche ou ça clique à droite, c'est oui ou c'est non, c'est évident que ça ne me viendrait pas l'idée de privilégier le distanciel. Là, il faut voir la personne en face. » (Carl) « Il faut pouvoir rebondir dans l'ambiance, dans le mood, pour arriver à faire infléchir la décision dans le sens dans laquelle on veut aller. » (Carl) « moi je suis vraiment très très convaincu que avoir une bonne tête et pouvoir bien expliquer les choses et pouvoir se couper déjà, se couper. Tu me parles, je te parle. C'est fluide en présentiel, c'est invivable en distanciel. C'est pas pour rien qu'on demande aux personnes de ne pas couper leur micro la plupart du temps. Donc beaucoup plus interactif dans le présentiel que dans le distanciel. » (Carl) « Le problème de l'accès aux réseaux sociaux ou aux outils collaboratifs de diverses formes, c'est qu'on s'attend à avoir une réaction instantanée, immédiate, et donc on perd le tampon qui devrait exister dans toute personne sensée, celui de réfléchir un peu à la question, qu'est-ce que ça veut dire exactement, etc. » (Carl) « La réunion est réussie ou ratée à 50% dans tout ce qui ne se dit pas ou tout ce qui ne se montre pas lorsqu'on est à distance. » (Carl)
----------------------	--

	« Je pousse toujours au présentiel, de se lever de sa chaise et d'aller poser ses questions plutôt que d'envoyer un mail. Dans l'ordre je privilégie le présentiel, puis le téléphone, le Teams et en dernier recours le mail. Et pas les quatre. Le but est de collaborer au mieux de la façon la plus directe possible. » (Otis) « Parfois, il y en 2 qui sont en réunion et 3 en externe, ça fonctionne très bien, j'aime bien ce genre de réunions hybride où ceux qui peuvent être là sont là, et ceux qui peuvent vraiment pas être là, ils mettent leur caméra et ils sont là aussi, et tout va bien » (Otis) « En distanciel, tout le monde à son gsm ou peut être distrait à tout moment, certains font 3 choses en même temps et c'est très bien, mais parfois il serait bien de tout couper (...) d'être attentif au lieu de commander sur ... » (Otis) « La communication va beaucoup plus vite en présentiel » (Otis) « Je suis partagé entre l'envie de dire que l'intensité d'hybridité n'impacte pas la communication, et de te tenir que c'est plutôt par rapport aux gens. Il y a des gens qui ne savent pas communiquer, que ce soit en présentiel ou à distance. » (Otis) « C'est souvent plus simple quand tu es au bureau et que tu vois la personne, plutôt qu'à distance où tu n'oses pas prendre ton téléphone » (Otis) « Le fait de se voir est plus simple pour communiquer » (Otis) « La communication ça passe aussi beaucoup par le non verbal en présentiel » (Otis) « Quand j'ai des gars qui répondent pas et qui sont censés travailler, ça coûte rien de m'envoyer un petit sms « je te rappelle », moi j'attends ça aussi quand même d'une bonne communication » (Otis) « On organise des réunions beaucoup plus vite en distanciel » (Sarah) « Les réunions hybride où il y a des personnes en présentiel et d'autres en visio-conférence, c'est parfois un peu compliqué, parce que des fois tu te lèves et tu montres des trucs sur l'écran que les personnes en visio ne voient pas » (Sarah) « Au lieu de d'avoir des échanges de mails, on gagne beaucoup de temps on se disant qu'on fait une visio 30 min aujourd'hui et on discute » (Sarah) « Le travail hybride est très intéressant dans le sens où les gens sont beaucoup plus disponibles et réactifs » (Sarah)
--	--

	« Avant on s'appelait juste par téléphone, maintenant on peut s'appeler en visio et partager nos écrans, ce qui est beaucoup plus pratique » (Sarah) « C'est toujours important de pouvoir tous discuter autour de la table, surtout quand c'est des réunions un peu plus tendues ou qu'il y a des choses un peu plus critiques » (Sarah) « C'est important pour garder un contact avec les personnes, car tu as un small talk que tu n'as pas en vidéo-conférence » (Sarah) « En télétravail en covid en 100% la communication était très compliquée, et c'est dommage car tu n'as jamais la même relation que quand tu vois les gens » (Sarah) « parfois, une information qui passe entre collègues ne passerait pas chez moi. » (Alfred) « Et du coup, pour bien faire, dans l'idéal, ça serait être présent sur place avec les utilisateurs » (Alfred) « Il faut quand même dire que les informaticiens ne sont pas les spécialistes de la communication. Et donc, quand ils ne se croisent pas, ils ne vont pas avoir tendance à s'appeler plus que ce qu'il faut. Tandis que quand ils sont côte-à-côte au bureau, ils vont avoir tendance à s'entraider plus facilement. » (Fabrice) « Alors qu'en présentiel, quand tu t'arrêtes pour communiquer, tu t'arrêtes vraiment. » (Fabrice) « Quand on est comme moi à devoir aller d'un site à l'autre et qu'on essaye de trouver les bons créneaux pour discuter avec les gens, on se retrouve parfois à passer des réunions, des coups de fil en voiture. Ce n'est pas idéal. En général, la communication n'est pas impeccable. » (Fabrice) « J'essaie de créer des moments de disponibilité pour l'équipe et de demander aux gens d'éviter de passer les coups de fil quand je suis en voiture, ce genre de choses. Inévitablement, ça arrive quand même. Et parfois, il y a des choses qui se perdent. Tu vas me communiquer une foule d'informations Quand je vais arriver au bureau, je vais tout remettre dans une to-do liste et traiter tous les points, mais y'en a que je vais oublier. » (Fabrice) « Celui qui communique mal en présentiel ne va pas faire mieux en télétravail, ça va plutôt s'aggraver. » (Fabrice) « Celui qui communique très bien, il ne va pas avoir de soucis particuliers. Donc il n'y a pas vraiment un impact direct concernant la fréquence de travail à distance pour ceux qui n'ont pas de grands soucis de collaboration au présentiel. » (Fabrice)
--	--

	« Tous les matins, on a une petite réunion de 15 pour parler des projets et savoir qui fait quoi, on travaille en Scrum Agile » (Luc) « En Covid, donc très souvent à distance, en cas d'urgence c'était dur d'avoir les gens, on leur sonnait, ils étaient occupés, ils ne décrochaient pas, ils ne répondaient pas aux appels. » (Luc) « En covid, le distanciel presque constant rendait les gens moins accessibles, devoir les appeler plutôt que de les croiser dans le couloir, ça rajoutait un côté formel. » (Luc) « Là j'irai voir Patrice plutôt que de lui envoyer 35 e-mails. En 15 minutes on a fait le point. C'est beaucoup plus convivial. C'est beaucoup plus pratique. » (Joseph) « quand je suis en distanciel j'ai plus tendance à communiquer par e-mails et par teams. C'est une réflexion que l'on m'a faite dernièrement. Du coup ils maîtrisent peut-être moins le degré d'urgence ou n'ont peut-être pas l'ensemble des informations. On résume par e-mails ou par teams alors que quand on est en présentiel on va pouvoir donner plus de détails, répondre plus rapidement aux questions. Il faut être vigilant quand on échange en distanciel sur le fait d'être peut-être plus précis, de ne pas aller trop vite. Parce que l'on ne voit pas si la personne est occupée, on ne voit pas sa réaction. Donc l'interaction est un peu différente. Il faut en tenir compte effectivement. On ne s'adresse pas à la personne de la même manière que ce soit en présentiel ou en distanciel. » (Joseph) « Quand je suis à Namur je suis en open-space. Donc je ne peux pas forcément communiquer de la même manière que quand on est dans un bureau fermé au Luxembourg. Ne vous étonnez pas que je vais privilégier peut-être un Tchat teams pour vous communiquer certaines informations. C'est quand même une discrétion par rapport à cela. » (Joseph) « C'est l'ensemble des signaux, de voir la personne, de l'entendre. Je vais dire d'être à proximité, d'avoir le cadre environnant, qui favorisent la communication. » (Joseph) « Parce que je pense qu'il n'y a rien à faire malheureusement en teams on a tous tendance à switcher. Ah tiens il y a un mail qui est entré, il y a un sms qui est entré, une notification. On consulte. Je pense que l'attention n'est pas la même. Je crois effectivement. Pour peu qu'on respecte ça. Si c'est pour arriver à une réunion physique et tous mettre son pc et commencer à surfer ça ne sert à rien. » (Joseph) « Parce que c'est vrai que c'est tellement vite fait et encore plus en distanciel de s'éloigner et de ne pas rester vraiment focus à 100 % sur l'événement. C'est super important. C'est cela qui fait la différence. » (Joseph)
--	---

	« La perception, l'échange qui n'est peut-être pas aussi complet avec des outils à distance. Je remarque peut-être une différence d'attitude aussi. Les gens vont interagir différemment par e-mail par exemple. Je trouve qu'il y a certaines personnes qui osent parfois par e-mail et qui n'osent pas dire en présentiel » (Joseph) « le distanciel crée peut-être un genre de masque. Les personnes interagissent différemment en fonction des outils qu'ils vont utiliser. Je le vois. Il y a certaines personnes qui par e-mail peuvent paraître très sèches voire agressives. Et quand tu discutes avec c'est pas du tout ça quoi. Je ne sais pas si c'est par manière de répondre mais ça peut être source de conflit. » (Joseph) « En l'absence d'émotion. L'émotion qui n'est pas forcément présente. Cela dépend. Si c'est un tchat. Si c'est une conférence oui mais. Et quand bien même pas tout à fait non plus. Certains ne mettent pas toujours leur caméra non plus. Tu n'as pas toujours la même foule d'informations. » (Joseph) « c'est important de pouvoir se dire la personne est joignable, contactable et à son poste de travail à ce moment-là. Donc je pense que la communication est vraiment nécessaire, de prévoir des moments de partage, que ce soit via Teams ou physiquement » (Sabine) « Donc déjà, au niveau du langage, ça peut être compliqué quand c'est par mail d'interpréter les choses, quand c'est par Teams aussi. » (Sabine) « Donc tous ces responsables ont des contacts directs avec leur équipe. Et donc ça a son importance. On voit que si on n'a pas de contact direct, d'où l'importance de voir quand même son équipe plus ou moins facilement, soit par team, soit en allant sur place. Si on n'a pas de contact direct, on se rend compte qu'il y a des choses qui coïncident. » (Sabine) « Donc on essaye de créer quand même des fenêtres d'ouverture pour la communication. Mais il n'y a rien à faire. Le fait d'être décentralisé, c'est un des désavantages. Je dirais que c'est ce qui pose le plus de soucis. » (Sabine) « c'est important aussi au niveau de la communication, de savoir qui est présent, qui est absent, parce que qui peut prendre, qui peut assurer le backup » (Sabine) « il faut être avec les gens et vivre avec les gens dans le même espace de travail, parce que c'est évidemment beaucoup plus riche d'un point de vue informationnel et d'un point de vue d'efficacité de travail » (Quentin) « l'attention est mieux retenue en présentiel, personnellement je pense. Et ça je le dis que ce soit en collaboratif ou même quand moi je vais à des conférences, à des réunions, Et si je dois la suivre en ligne, mon
--	--

	attention disparaît plus vite que si je suis en... Donc si j'ai toujours l'occasion d'aller en physique, je préfère aller en physique. Ça, c'est de nouveau... Donc oui, c'est ça. Si mon intérêt n'est pas à 100%, et que je suis à distance. Je trouve que les distractions sont plus grandes à distance. On peut vite être sur son téléphone, etc. Si t'as une réunion interne en présentiel, tu vas pas prendre ton téléphone devant les gens qui parlent. Tu ne le fais pas. Parce que tu fais facilement en distanciel, par exemple. Ça, ça m'arrive si le sujet ne m'intéresse pas. Ou si le présentateur est un peu ennuyant, ou trop long. Donc à ce niveau-là, je préfère le présentiel. Et donc ça, ça pourrait être un facteur limitant, en tout cas. » (James) « une présence physique a peut-être plus d'impact quand tu dois faire passer des messages. Et je trouve que les messages sont aussi plus clairs par téléphone par exemple que par e-mail. » (James) « le message se dilue plus facilement à distance » (James) « Je pense que le fait d'être plus chez soi a coupé plus au niveau des relations sociales. C'est plus une histoire de communication. Et tu sais moins ce que font les gens. On a une communication interne chaque semaine, mais souvent des grosses tartines que t'as pas toujours envie de lire. Mais c'est vrai que c'est le contact qui est important. » (James) « Une italienne qui utilisent beaucoup plus les messages vocaux, va être plus à l'aise avec ça que d'autres. » (James) « que ce soit pour communiquer, on mange ensemble, surtout si on y va qu'une fois par semaine, on mange ensemble, on fait des trucs ensemble, pour maintenir le contact. La communication, pour moi, c'est peut-être le truc le plus important. » (James)
Cohésion d'équipe	« ça me demande plus d'effort pour maintenir une collaboration professionnelle à distance efficace que si t'es là, c'est sûr. Celui qui te dit « ouais, c'est la même chose », c'est pas possible. Tu vois, t'as un problème, tu descends, tu rentres directement, tu le traites, tu remontes, ça ira plus vite. Donc ça demande plus de travail » (JF) « Mais c'est vrai que par rapport à cet esprit d'équipe là, qui est déjà compliqué à maintenir en tant que tel pour plein de raisons différentes dans ce mode de travail hybride, ma présence uniquement un jour par semaine n'aide pas » (JF) « On est particulièrement dans le service de développement, on est vraiment très unis, tous. Je veux dire à un moment, c'est pas ton projet, mais tu sais que je l'ai déjà fait autre part, tu me passes un coup de fil, tiens, qu'est-ce qui s'est passé là ? On se mobilise très volontiers pour les autres. On a vraiment un esprit d'équipe qui est... qui est flagrant, ce qui fait le plaisir de l'équipe, même si tout le monde est toujours à droite à gauche. » (Carl)

	« On peut vraiment avoir des profils très différents qui font ce métier-là. Et donc chacun vient un petit peu avec sa patte, avec son point de vue et ça crée de diversité et pour moi beaucoup d'atouts dans la manière dont l'ensemble de l'équipe fonctionne » (Carl) « Si quelqu'un de l'équipe était à 100% à distance, il y aurait une vraie différence avec les autres car il y aurait un souci d'esprit d'équipe, d'entente et de team » (Otis) « Si tu viens au bureau qu'une fois par semaine, tu vas pas créer cette cohésion de groupe qui donnera envie d'aller bosser » (Otis) « créer un team qui s'entend bien, s'apprécie, se reconnaisse, s'entraide, et c'est tout bénéfice pour la société » (Otis) « Teambuilding et création d'un comité des fêtes » (Otis) « C'est important de temps en temps garder une réunion en présentiel pour assurer une certaine convivialité et une bonne collaboration dans le sens entente et ambiance » (Sarah) « Dans tout ce qui est qualité et cadre de travail c'est bien qu'on soit au bureau de temps en temps, mais c'est un juste milieu à trouver » (Sarah) « Dans le travail il y a 3 éléments essentiels : salaire, cohésion d'équipe et contenu du travail » (Sarah) « Quand tu es en télétravail, tu ne vas pas ouvrir ton Teams pour appeler tes collègues juste pour savoir comment ils vont, donc pour la cohésion d'équipe je pense que pouvoir venir faire quelques jours au bureau c'est bien » (Sarah) « C'est essentiel de pouvoir à un moment donner se voir » (Sarah) « Il faut aller au bureau plus que rester chez soi pour garder cette cohésion d'équipe parce la collaboration est différente et on garde cet aspect convivial quand on est sur place » (Sarah) « Donc tout ce qui est lié aux réunions d'organisation d'équipes, ça se fait en face-à-face. Pourquoi ? Parce que pendant la Covid, on s'est rendu compte qu'à ce moment-là, ce n'est pas moi qui m'occupais de l'équipe, mais on avait vraiment perdu quelque chose dans les échanges qui se faisaient au travers de Teams, avec des règles qui n'étaient pas tout à fait claires par rapport à la caméra, etc. Donc parfois, il y avait des réunions Tu ne voyais pas une personne et tu ne voyais pas son micro actif pendant une demi-heure, trois quarts d'heure. C'était un peu perturbant. Il y a beaucoup de choses qui passent par le regard. Donc même quand on a une caméra, c'est pas la même chose qu'en présentiel. » (Fabrice)
--	---

	« règles que les one-to-one, les réunions d'équipe et de planning, ça se fait en présentiel. C'est très important » (Fabrice) « Et donc, quand ils ne se croisent pas, ils ne vont pas avoir tendance à s'appeler plus que ce qu'il faut. Tandis que quand ils sont côte-à-côte au bureau, ils vont avoir tendance à s'entraider plus facilement. » (Fabrice) « Et je trouve que ça marche très bien en présentiel. Après, il y a beaucoup qui dépend de la dynamique dans l'équipe, de la confiance entre les gens. » (Fabrice) « pour épauler les autres à distance, c'était compliqué. » (Fabrice) « Et plus tu vas côtoyer tes collègues, plus tu vas pouvoir justement attirer la confiance nécessaire dans une équipe et le feeling qui fait que tu as envie vraiment d'aider tes collègues plus que le minimum syndical requis par la fonction. Plus tu vas être présent au départ, plus tu vas permettre à l'équipe de tisser des liens. sur les temps de midi ou en dehors des heures. Forcément, celui qui est en télétravail passe à côté de certaines choses. C'est que je suis friand de prendre un verre ensemble. C'est pas juste pour le fait de prendre un verre, c'est pour le fait d'échanger sur des sujets qui ne sont pas forcément liés au boulot ou alors dans un contexte où on peut parler de choses avec un peu plus de légèreté. » (Fabrice) « S'il y a un projet qui nécessite d'être là, ou alors même pour un travail de groupe, s'il y a un intérêt à chacun être là dans la même pièce, ça arrive quand même souvent, c'est parfois possible de le faire à distance mais c'est pas la même réalité. » (Luc) « Certaines opérations sont assez touchy, il faut être assez au taquet, et avoir une excellente communication, j'ai pas l'impression que passer par teams complique, mais malgré ça c'est quand même mieux de rester sur place pour réaliser ces opérations-là, vraiment pour avoir cette parfaite coordination qu'on a pas identiquement en télétravail. » (Luc) « C'est vrai que la relation que j'ai avec mon équipe à distance ou en présentiel n'est pas tout à fait la même » (Joseph) « Ils utilisent le barbecue de l'entreprise. Il a mis en place des petites choses comme ça qui créent vraiment un sentiment d'équipe qui je pense va réussir à perdurer même s'il va vers du distanciel parce qu'il veut clairement aller vers du distanciel vers du télétravail. » (Joseph) « si vraiment on va vers des situations conflictuelles il faut du présentiel. Je ne suis absolument pas convaincu que ça peut se régler par e-mail, teams ou quoi que ce soit ou en distanciel où justement il y aura tout une série d'informations informelles qui ne seront pas échangées. » (Joseph)
--	--

	« Il faut garder le contact. qu'il y ait des réunions d'équipe en physique. » (Sabine) « tu fais partie d'une équipe et tu es dans un bureau, tu n'es pas tout seul. Donc ça a l'intérêt que tu entends passer des informations sur un tel qui appelle un tel, et tiens, tu as entendu, il y a ceci, il y a cela, machin. Donc tout ce qu'on va appeler, entre guillemets, le côté machine à café, les informations qui circulent, dans des rapports qui ne sont pas sur l'intranet, mais tu entends un tel qui arrive et il n'a pas l'air en forme, ah ben non, ils ne sont pas trop bien et tout, je vais repartir cet après-midi. » (Quentin) « Pour moi, la machine à café, on sait très bien que cet aspect ambiance de travail, non nécessairement professionnel, mais de contact, fait la qualité des relations que tu vas avoir avec les collègues et avec ton employeur de façon globale, » (Quentin) « mon point de vue networking, c'est pas des gens avec qui je travaille tous les jours, mais c'est des gens qui sont devenus, à force du temps, de les voir tous les lundis, ou tous les x temps, chaque fois que je remonte en Belgique, qui sont devenus des collègues, je veux dire, avec lesquels t'as forcément une meilleure relation que quand ça se passe que par téléphone ou par e-mail interposé, en termes de distance, j'entends. C'est toujours beaucoup plus simple. » (Quentin) « on fait une Cullen Week, donc c'est durant une semaine, tout le personnel, on essaie de se retrouver, donc en fait sont invités tous ceux qui habitent très loin, pendant une semaine, et là on organise du partage de connaissances. Et alors, pendant ces semaines-là, on fait beaucoup de socialisation. social events, comme on dit, donc des repas organisés, des activités. Alors on organise aussi souvent des lunches et des breakfasts pour assurer des petits jeux, que ce soit en ligne ou en physique, etc. Pour maintenir la cohésion le plus possible. Ça c'est important parce que c'est vrai qu'à un moment donné, là avec le Covid, on s'est tous retrouvés... un petit peu livré à nous-mêmes tout le temps, mais donc ici on essaie quand même qu'il y ait un fil et qu'on ne se lâche pas » (James) « On a quelqu'un au sein qui fait partie de l'admin, mais son rôle n'est pas d'être qu'une admin, mais ça fait vraiment partie de ses fonctions. Elle est chargée d'animer, de nous animer si tu veux, et elle fait ça pas mal d'ailleurs, donc de toujours créer des events, de savoir si, des événements sociaux, des questions vis-à-vis de notre confort personnel, savoir si on est bien installé chez nous, etc. De voir si on est bien installé quand on va au bureau. Et cette personne-là organise des jeux qui sont en ligne, en physique. Elle organise des rencontres. Et donc, ça c'est assez essentiel. régulièrement des moments où on peut se retrouver. Des anniversaires, des célébrations quelconques. Et ça c'est important, que ce soit les fêtes
--	---

	païennes ou même chrétiennes, que ce soit pour Noël, pour Saint-Nicolas, pour les anniversaires, etc. Il y a toutes sortes de choses qui sont mises en place pour connecter les gens et s'assurer qu'on ne les largue pas » (James)
Liens sociaux	« Parce que si je ne fais pas ça, je passe à côté plein de choses. Et donc, quand je suis ici, les gens en profitent. Mais c'est aussi important pour moi de montrer que je suis là et c'est aussi important de les voir. Et moi-même, je me rends compte que je règle aussi des choses dans ces moments-là. Tu vois, donc le côté présence ici a quand même encore toute son importance. » (JF) « le seul point négatif que je peux trouver, c'est quand même une certaine distanciation personnelle par rapport à mes collègues » (JF) « Mais il n'y a rien à faire quand même que par rapport à avant où j'étais là plus souvent, il y a une distance qui s'est créée » (JF) « Mais quand je parle de relations interpersonnelles, de ce que tu peux avoir avec un collègue que tu vois tous les jours, Ben ça oui, j'ai plus comme avant et je le sais, je le ressens et c'est comme ça, tu peux pas tout avoir. » (JF) «cette diminution de contacts physiques au bureau, ce n'est pas un gros frein à une efficacité » (JF) « Oui, il y a quelques événements d'entreprise gauche-droite, pour tout le monde. Je sais que dans d'autres boîtes où ils travaillent comme ça, une fois par mois, une fois tous les 15 jours, il y a des moments un peu conviviaux où les gens se revoient. Pas forcément pour du boulot, mais pour recréer un peu ces liens-là et pour un peu compenser ces distances-là. Mais ici, il n'y a pas forcément parce que je ne suis pas supposé fonctionner comme ça. » (JF) « On est mobilisé par les voies naturelles, interpersonnelles, qui sont très fluides dans le service. » (Carl) « Après, il y a, spécialement chez TPBAT, une série d'événements annuelles qui sont organisées, des team buildings, des team meetings » (Carl) « Tout ce que j'appellerais ce domaine corporel, c'est ça qui crée aussi les liens interpersonnels. » (Carl) « c'est à la fois un plaisir et à la fois effectivement un devoir de quand même voir un peu quels sont les référents tout autour de soi. » (Carl) « ça crée quand même un point de contact physique. C'est presque la seule journée de la semaine où je n'ai pas d'idée bien précise de ce que je vais faire puisque du coup, je rebondis de question en question. Donc, ce n'est pas nécessairement ma journée la plus productive au sens direct

	de l'évolution de mes projets, mais c'est évidemment ça qui tient le point de contact » (Carl) « Elle est super importante, tout simplement pour se tenir au courant que Mme est enceinte, elle sera en congé de maternité de telle à telle. C'est clair qu'en visio, ce n'est pas nécessairement évident de se rendre compte de choses qui sont évidentes à tout le monde. Il faut quand même rester accroché à une forme de réalité humaine. Je suis bien dans le domaine du corporel. Pour moi, le physique, c'est ça, c'est de voir les gens dans leurs yeux. » (Carl) « Je suis attaché à cette visite hebdomadaire (au bureau) » (Carl) « Une fois qu'on est au boulot, qu'on connaît ses collègues, qu'on est au bureau avec des collègues, qu'on parvient à trouver une relation qui est d'amitié ou en tout cas de bonne entente, c'est beaucoup plus facile de poser une question informelle et d'avoir la réponse que quand on est jamais au bureau. Et que on vient comme un cheveu dans la soupe en Teams en posant une question. Je crois que ça aide aussi à la facilité de collaborer et de pouvoir avancer vite dans son job. Quand on connaît les gens, quand on les voit, et quand on est à même de créer un relationnel, c'est beaucoup plus simple d'aider. » (Otis) « La meilleure collaboration c'est celle qui se fait de manière informelle » (Otis) « C'est important de temps en temps garder une réunion en présentiel pour assurer une certaine convivialité et une bonne collaboration dans le sens entente et ambiance » (Sarah) « Je pourrais faire plus de télétravail mais j'ai un plaisir d'aller au bureau et voir les collègues, et pas être toute seule chez soi, car techniquement toutes mes réunions pourraient se faire en distanciel » (Sarah) « pendant le covid en 4 jours de télétravail par semaine, ça m'a quand même permis de créer des liens le jour où je venais au bureau plus rapidement avec certaines personnes avec qui en temps normal ça aurait pris plus de temps car j'étais presque seule avec ces personnes le jour où je venais au bureau » (Sarah) « j'ai des utilisateurs en ligne toute la journée, donc c'est pas que je reste tout seul chez moi. Ici, j'ai quand même des contacts, donc ça va, ça passe. Maintenant, si je n'étais pas en contact constant avec des personnes, je pense qu'à un moment, ça deviendrait dur quand même. » (Alfred) « Le seul truc qu'il pourrait y avoir, c'est parfois la conversation qu'on a à la machine à café où il y a des informations qui se transmettent et que j'ai pas. Sinon, moi, je pense pas que ça pose de gros soucis. » (Alfred)
--	---

	« Il y a des gens, ils ont besoin de voir du monde absolument. Moi, ça, perso, ça me pose pas de soucis encore une fois parce que je suis en contact avec les gens. » (Alfred) « Après, parfois, 5 minutes de kikker, ça peut faire du bien, puis on repart sur de bonnes bases. » (Alfred) « Le fait que je sois à 100 % en télétravail, ça équivaut à 95 % en présentiel, au point de vue collaboration, communication. Les 5 %, c'est des conversations qu'on a au boulot, à la machine à café, qui dirait que moi, j'ai fait ça, et j'ai eu ça comme problème. Il y a une info qui passe au travers des mailles du filet, où ils sont à 5 au bureau, ils parlent d'un truc, et je suis en télétravail, je suis pas là, ils pensent pas à moi, et parfois, ça peut arriver. Sinon, à part ça, pour moi, ça change absolument rien. » (Alfred) « Il faut quand même aussi maximiser les chances de se croiser. » (Fabrice) « autant au départ l'équipe avait un petit peu du mal avec ça, parce qu'elle voyait ça comme une contrainte, autant aujourd'hui, c'est évident, sinon tu as des semaines, tu ne croises pas tes collègues, ce n'est pas possible. » (Fabrice) « Et plus tu vas côtoyer tes collègues, plus tu vas pouvoir justement attirer la confiance nécessaire dans une équipe et le feeling qui fait que tu as envie vraiment d'aider tes collègues plus que le minimum syndical requis par la fonction. Plus tu vas être présent au départ, plus tu vas permettre à l'équipe de tisser des liens. sur les temps de midi ou en dehors des heures. Forcément, celui qui est en télétravail passe à côté de certaines choses. C'est que je suis friand de prendre un verre ensemble. C'est pas juste pour le fait de prendre un verre, c'est pour le fait d'échanger sur des sujets qui ne sont pas forcément liés au boulot ou alors dans un contexte où on peut parler de choses avec un peu plus de légèreté. » (Fabrice) « Un aspect qui manque en télétravail c'est l'écoute passive de ce qui se passe dans le bureau, donc on est dans un open-space, si deux collègues parlent d'un problème, je vais l'entendre et peut-être pouvoir réagir. Après un weekend, il y a peut-être des choses qui se sont passées et dont je ne suis pas trop au courant, et cela me permet de rester au courant de plein de petites choses de manière passive. Chose que je n'ai pas en télétravail et donc je me sens très isolé » (Luc) « Le contact inter-département est un enjeu. Si on partage la même machine à café, ça crée du lien, ça nous oblige à voir des gens, à parler d'autre chose que le boulot, et ça facilite tout. » (Luc)
--	--

	« On a des collègues qui cherchent du social dans leur boulot, qui ont ce besoin et qui n'ont pas assez de manière suffisante dans leur vie privée. » (Luc) « Personnellement je recherche du social dans le boulot » (Luc) « Cela permet aussi d'avoir toute une série d'informations informelles qu'on n'aurait peut-être pas à distance ou dans des réunions Teams. Moi en tous cas étant donné que nous on est plutôt local, je vois vraiment un intérêt à venir occasionnellement. » (Joseph) « le présentiel permet de l'informel. Je pense qu'en Ressources Humaines c'est la clef. » (Joseph) « Donc l'informel pour moi est super important en RH et je ne vois pas comment on peut le faire en distanciel. Pour l'instant je n'ai pas encore trouvé. Je vois que l'on n'a pas le même retour à ce niveau-là. » (Joseph) « Les relations informelles apportent une qualité à nos relations, à nos liens sociaux » (Joseph) « Ça en distanciel c'est compliqué à organiser. Un moment informel comme ça de convivialité. Il y a un truc tout basic, un drink, une réception. Personne n'a encore trouvé le moyen d'organiser ça en distanciel jusqu'à présent. » (Joseph) « Si elle y va, je crois qu'elle ne sera pas choquée, c'est juste pour le fun. C'est juste pour voir ses collègues, prendre de leurs nouvelles, dire coucou j'existe toujours. Je suis toujours là. Voilà, prendre un peu la température au bureau. Ce n'est absolument pas pour des raisons professionnelles qu'elle va au bureau. C'est vraiment pour de l'informel, » (Joseph) « il y a l'isolement, oui, au niveau des réunions, c'est pas toujours évident. Si on fait des réunions à 20, en Teams... Voilà, parfois c'est pas toujours évident de prendre la parole, de lever son doigt, c'est moins spontané. » (Sabine) « les choses ne se disent pas de la même façon quand t'es entre collègues, comme ça d'un côté de l'autre, et quand t'as une réunion. Puis même quand tu bois une tasse de café, tu parles un peu de ton week-end. Donc je pense qu'il faut garder les contacts et pour moi ça reste primordial. » (Sabine) « Pour moi, tu dois forcément limiter le télétravail pur à la maison, je vais dire, en stand alone, parce que tu dois être en contact » (Quentin) « tu dois pouvoir avoir un minimum de fréquence de contact avec les gens. Il faut une certaine fréquence de rencontres physiques. Pour moi, la machine à café, on sait très bien que cet aspect ambiance de travail, non nécessairement professionnel, mais de contact, fait la qualité des
--	--

	relations que tu vas avoir avec les collègues et avec ton employeur de façon globale, » (Quentin) « il ne faut pas rester trop chez soi, parce qu'il faut rencontrer ses collègues, ça crée de l'émulation, ça crée de la dynamique positive je pense, donc c'est important de voir et de fréquenter les gens. » (James) « Reconnecter avec les gens, je pense que c'est un impact en tout cas qui est important pour maintenir un équilibre. Je pense que beaucoup de gens souffrent de l'isolement. » (James) « La relation sociale, c'est peut-être le plus important » (James) « les liens sociaux qui ont été impactés avec les collègues et avec les clients. Donc, fatalement, moi, j'aspirerais au-delà de ce que je te disais, j'aimerais bien aller un peu plus souvent au bureau, mais j'aimerais bien aussi sortir un peu plus dans des événements pour rencontrer des prospects, des clients, des amis, des amis dans le monde professionnel. » (James) « si j'étais dans les ressources humaines, le grand défi c'est de maintenir les gens connectés les uns aux autres, et qu'ils s'intéressent et qu'ils se voient. Et quand tu as une organisation comme la nôtre qui est un peu éparpillée, pour moi c'est le défi principal. » (James) « qui ne sommes pas si souvent là à Bruxelles, on va à Bruxelles au bureau pour voir les collègues et parfois, au niveau de l'efficacité du travail, On n'a pas été très performant je dirais, ça n'a pas été très rentable, mais c'est rentable au niveau psychologique, relationnel, communicationnel. C'est sur d'autres plans qu'il faut voir le côté rentable, même si ce mot n'est pas très joli dans ce cas-ci. On revient gonflé à bloc et on est motivé pour entamer la suite. Et ça c'est très important. » (James) « je pense que le fait d'être plus chez soi a coupé plus au niveau des relations sociales. C'est plus une histoire de communication. Et tu sais moins ce que font les gens. On a une communication interne chaque semaine, mais souvent des grosses tartines que t'as pas toujours envie de lire. Mais c'est vrai que c'est le contact qui est important. » (James)
Autonomie, Rôles et Responsabilités	« cette flexibilité, cette autonomie-là, il faut me la laisser » (JF) « Le plus grand défi, c'est de se dire, ok, il faut pouvoir rester légitime à fonctionner comme ça, comme je te dis, parce que ça me convient vraiment et que je ne voudrais pas le perdre. » (JF) « ce qui est un peu chiant ici, c'est le manque de clarté des modes de fonctionnement de chacun » (JF) « (un des leviers de la collaboration) c'est derrière l'autonomie. Un peu d'autarcie. » (Carl)

	« L'aspect hybride renforce l'obligation de se responsabiliser » (Otis) « Quand on se retrouve seul à la maison ou autre part avec son dossier, faut que ça avance, et ça n'avance que si on se bouge et il faut se responsabiliser » (Otis) « L'hybridité est positif à la responsabilisation plutôt que négatif, parce celui qui ne le fera pas sera rattrapé par les résultats car il n'y a que ça qu'on puisse voir » (Otis) « Il y a plus de responsabilisation dans un environnement qui n'est pas l'environnement classique du boulot » (Otis) « On a ce tableau des responsabilités qui est là pour assurer qui fait quoi et qui est responsable de quoi, et qui assure une collaboration saine entre les équipes. Important quand on collabore de savoir qui est en charge donc pas de soucis la dessus, mais on a dû mettre ça en place » (Otis) « Soucis d'accorder les gens sur qui est là quand, pour que tout le monde soit en présentiel les jours importants etc et que tout le monde ne pose pas ces jours de télétravail lorsqu'il y a des choses importantes à voir ensemble » (Otis) « Je travaille plus longtemps quand je suis chez moi » (Sarah) « On est déjà très autonome dans notre métier, mais c'est vrai qu'il y a une petite responsabilité supplémentaire à continuer à être aussi productif à la maison que quand on est au bureau » (Sarah) « La charge de travail importe aussi car si tu as du boulot, qu'il soit fait au bureau ou chez soi, ça ne change pas grand-chose » (Sarah) « Tu as une responsabilité en plus chez toi car il y a personne pour me surveiller, et je dois avancer et faire mes heures. Mais même si tu es au bureau, si tu n'as rien à faire et que ton boss est à coté de toi, tu peux très bien faire semblant de travailler. » (Sarah) « Pour moi le travail hybride ne change rien car on a déjà beaucoup de responsabilités et beaucoup d'autonomie même au bureau » (Sarah) « C'est important que chacun ait un rôle bien défini. » (Alfred) « plus les gens sont autonomes et capables de s'organiser pour avoir un boulot qui est faisable à distance, les jours qui suivent et un planning des quatre jours qui suivent qui est cohérent, plus on va avoir tendance à les laisser prendre du télétravail. » (Fabrice) « quand quelqu'un a un comportement un peu défaillant, faut pas hésiter à supprimer momentanément le télétravail. Ou mettre un règlement télétravail qui correspond à la personne. Pour l'aider à se mettre dans les bonnes conditions de collaboration. » (Fabrice)
--	---

	« Tous les matins, on a une petite réunion de 15 min pour parler des projets et savoir qui fait quoi on, travaille en Scrum Agile » (Luc) « On est vraiment dans la responsabilisation des résultats » (Joseph) « Les managers qui ne sont pas en faveur du travail à distance de leur équipe n'ont juste pas confiance en leur équipe. Il va vraiment falloir travailler là-dessus, les responsabiliser là-dessus pour qu'ils ne soient pas dans le contrôle. Je n'ai pas envie que ce soit dans l'excès inverse. Je ne veux pas que quelqu'un qui soit en télétravail se sente obligé de répondre dans les x secondes à chaque message ou quoi que ce soit. Ce n'est pas le but non plus mais que le manager se sente quand même responsable et ne laisse pas non plus les personnes dans la nature comme ça sans lien. Il faut trouver un équilibre à ce niveau-là. » (Joseph) « « Piliers de la collaboration pour moi ? La confiance et des objectifs clairs. Je pense que si un collaborateur a des objectifs clairs, s'il sait exactement ce qui l'attend de son manager, du travail et qu'il a la relation de confiance alors cela peut fonctionner. » (Joseph) « pour l'employé, le fait de savoir que tu as la confiance de ton employeur, ça te responsabilise. Et donc, à la limite, tu travailles mieux et parfois plus parce que tu te sens investi d'une mission. » (Sabine) « on n'a pas besoin spécialement se voir on peut travailler tout à fait en indépendance donc on a une culture et qui pouvaient parfois un peu leur faire peur en se disant c'est quoi cette boîte où finalement je peux tout faire, il n'y a pas vraiment de repères, il n'y a pas de balises, on m'en demande juste de faire mon travail mais comme je le sens et donc voilà, on responsabilise très vite les gens » (Sabine) « On est justement en train de refaire un organigramme du qui fait quoi. Chacun a ses responsabilités, en fonction de son pôle. » (Sabine) « Dans mon équipe nous sommes quatre, donc qui est assez petite, donc c'est assez facile de se coordonner, je dirais, de collaborer. On fait des réunions une fois par semaine, mais même parfois on n'en fait pas parce que c'est pas nécessaire. Enfin, tout le monde sait ce qu'il a à faire. » (James) « l'autonomie c'est très important quand t'es en distanciel. Tu vois, il y a des gens qui attendent qu'on leur donne du boulot, ou des tâches, ou des ordres... Enfin, j'aime pas dire ce mot-là, mais tu vois... Et d'autres peuvent être proactifs et se lancer de par eux-mêmes, prendre des initiatives, et ça c'est important en hybride. » (James) « les rôles sont relativement clairs et le fait que ce soit en hybride ou pas, n'a pas réellement d'impact, j'ai l'impression » (James)
--	---

Culture	« depuis clairement le Covid, parce qu'avant ça, ici, c'était pas dans la culture de nos entreprises. Ça l'est pas encore vraiment » (JF) « contre la culture de l'entreprise et contre la façon dont elle souhaiterait que ça fonctionne. » (JF) « Ah oui, si j'étais pas le seul à fonctionner comme ça, il faudrait mettre des choses en place pour se dire, OK, voilà, quelle est la disponibilité des uns et des autres ? Est-ce qu'ils sont sur place, pas sur place ? Est-ce que c'est des jours fixes, pas des jours fixes ? Je suis un peu vachement égoïste dans l'approche ici parce que je suis un des rares, si pas le seul à le faire. Tandis que si on était dans une structure qui l'acceptait et que tout le monde fonctionnait comme ça, moi je devrais m'adapter. Je ne dis pas que ça ne fonctionnerait pas, par contre ça me montrerait plus d'effort. Tu vois, qu'aujourd'hui j'ai un peu facile en disant, ben voilà, moi je sais que si j'ai besoin de services internes, a priori ils sont tous là, tu vois, la plupart du temps, tandis que s'ils fonctionnaient comme moi, ben non, il faudrait mettre des choses en place, oui. » (JF) « Oui, il y a plein de boîtes qui font ça (le travail hybride à majorité distancielle). Ici, non, ça ne fonctionnera jamais. Nous, ce n'est pas du tout dans la culture » (JF) « Il y a une très belle ouverture d'esprit, quand on a une question, il y a toujours quelqu'un qui est prêt à y répondre, soit directement, soit plus tard, mais il y a réellement une belle entraide dans les équipes » (Otis) « J'ai pas l'impression que le travail hybride change la culture, elle est forte et elle fonctionne. Elle est fort structurée, on a des procédures pour tout, elles fonctionnent, que ce soit ici ou que ce soit ailleurs. » (Otis) « C'est plutôt la pratique de la collaboration qui pourra amener une nouvelle culture, qu'elle soit faite au bureau ou en dehors » (Otis) « En covid en télétravail 4 jours sur la semaine, je suis sûre que l'intégration à l'entreprise et aux équipes n'a pas été aussi rapide que si j'avais été au bureau à 100% » (Sarah) « Si l'hybride peut influencer une culture ce serait plus au niveau de la cohésion d'équipe et cet aspect relationnel à côté du travail » (Sarah) « Dans le domaine informatique, c'est obligé de travailler en équipe. Ce n'est pas possible de rester tout seul dans son coin. » (Alfred) « les gens, ils sont habitués à travailler comme ça et c'est en collaboration tout le temps. » (Alfred) « Le télétravail demande une autre créativité, ça ne la retire pas, pour l'animation de réunion » (Luc) « C'était vraiment la culture du présentéisme. C'était vraiment ça. Ça ne veut pas dire forcément qu'ils travaillaient mais c'était la culture du présentéisme. Je vois que ça diminue. Je vois maintenant que ceux qui
----------------	--

	ont 20 ans de moins ont déjà une autre réflexion et ceux qui ont encore 20 ans de moins en auront encore une autre réflexion. On n'est plus du tout dans ce prisme. Ça va évoluer. Ça c'est clair. Ça doit évoluer. Il y a une transition. Et la difficulté, c'est cette différence générationnelle. Si on prend quelqu'un de 60 ans qui a été habitué à travailler 6 jours sur 7. Lui ne va pas comprendre. Ce travail hybride, ce télétravail. Celui de 40 va peut-être déjà être plus ouvert et celui de 20 va trouver ça normal. Ce n'est pas forcément simple. On a tous une vision différente. J'ai remarqué ce n'est pas toujours une question d'âge, c'est lié à l'ouverture d'esprit je pense. Les quadragénaires qui ont un vieil esprit à ce niveau-là et à l'inverse des personnes de 60 ans qui trouvent cela tout à fait normal. Ce n'est pas forcément lié à l'âge. Mais c'est lié à l'ouverture. » (Joseph) « La construction c'est la culture du présentéisme. Ça a toujours été. C'est l'historique, c'est comme ça. » (Joseph) « Comme c'est une entreprise familiale, il y a toujours eu énormément de confiance, de flexibilité et aucun regard, aucun contrôle interne. » (Sabine) « C'est-à-dire que quand tu es en vacances, on te demande d'avoir, de checker s'il n'y a pas un mail urgent. Tu peux prendre 7-8 semaines sur ton année, mais juste, soit tu te trouves un backup dans la société, et alors c'était très compliqué au départ parce qu'il n'y en avait pas, vu que c'est une société qui grandit au fur et à mesure, soit tu trouves un backup, soit ce qui est urgent pendant tes vacances doit être fait. » (Sabine) « on a une culture et qui pouvait parfois un peu faire peur en se disant c'est quoi cette boîte où finalement je peux tout faire, il n'y a pas vraiment de repères, il n'y a pas de balises, on m'en demande juste de faire mon travail mais comme je le sens et donc voilà. » (Sabine) « C'est pour ça que je dis que le degré d'ouverture que ta structure a par rapport à accueillir des gens de la boîte, mais qui viennent de l'extérieur et dont ce n'est pas un lieu de travail habituel, est très important. » (Quentin) « parfois tu as des différences culturelles, mais aussi des différences de génération. Donc les plus jeunes dans notre organisation vont avoir une approche aussi, enfin, c'est peut-être pas lié à la jeunesse non plus en réalité, je ne sais pas, mais par exemple j'ai une collaboratrice qui a une manière de travailler moins immédiate que la nôtre, » (James) « Pour nous c'est super important d'avoir une bonne culture organisationnelle dans le sens où la plupart de mes collaborateurs sont étrangers, pratiquent des langues dont nous avons besoin pour pouvoir communiquer avec nos clients. » (James)
--	---

	« comme on a beaucoup de clients dans le Moyen-Orient, donc c'est tout ce qui est Arabie Saoudite, Emirats Arabes Unis, Oman, Qatar, etc. Et là, aussi l'Afrique du Nord. Et là, la culture, c'est quand même une culture qui est fort différente de nos cultures occidentales. Et donc ça, c'est important d'avoir des collègues, ne fût-ce que pour pratiquer la langue, mais aussi pour pratiquer les us et coutumes, notamment dans la conduite des affaires, tout simplement. Donc quand il s'agit d'aller conclure un contrat, ou en tout cas négocier un contrat, ou en tout cas présenter ce qu'on fait d'abord en amont avant de... Ben c'est pas mal de... Ben d'être au courant de la culture. » (James) « ça contribue aussi à souder les gens. » (James) « Pas spécialement de lien entre le degré d'hybridité et la culture, si ce n'est que parfois c'est la distance physique qui fait que Les nations les plus éloignées, je les verrai moins souvent. » (James)
Confiance	« Donc ici, d'un point de vue général, mes directeurs n'ont jamais trop été vraiment dans le contrôle rapproché. Ils ont confiance car j'ai des résultats » (JF) « Mais plus haut, ils savent aussi que le boulot est fait, est bien fait, ils voient les projets avancer... c'est une confiance que j'ai vis-à-vis de Joël et Aubry (ses supérieurs) » (JF) « vu mon ancienneté, on me laisse beaucoup de vent dans mes voiles » (Carl) « Disons qu'à mon avis, ça (l'hybride) interfère peu » (Carl) « C'est une relation sur le long terme. Donc puisqu'il y a quand même ce mélange de distance et de présence, à mon avis, la confiance, elle est acquise. » (Carl) « Donc je ne sens pas non plus en distanciel le risque que la confiance s'étirole » (Carl) « La confiance doit être là à 100% quand tu fais du travail à distance » (Otis) « Je travaille en confiance et je fais confiance, je n'ai pas envie de contrôler, car pour moi un manager qui contrôle c'est un manager qui a déjà perdu la course » (Otis) « Si la confiance n'est pas à 100% ça va pourrir la vie du manager et des autres » (Otis) « Plus tu as de travail à distance plus tu as besoin de faire confiance à tes gars » (Otis)

	« C'est surtout une question de faire ses preuves et de connaître ses propres limites, je sais jusqu'où je peux aller sans en parler » (Sarah) « Avec mon manager, que je sois au bureau ou pas ça ne change pas la manière de collaborer » (Sarah) « Certains collègues ne venaient pas beaucoup au bureau et je ne savais pas très bien ce qu'elle faisaient en télétravail, dans ces cas-là c'est compliqué, car pas joignable alors qu'il y a des échéances » (Sarah) « Ca n'influence pas beaucoup la confiance » (Sarah) « Je trouve ça dommage d'être dans le contrôle du télétravail car le ressenti c'est que mon manager a l'impression que je fous rien quand je suis chez moi, toutes les heures et demi m'appeler pour être sûr que je suis derrière mon ordi » (Sarah) « Je pense que la confiance elle est là parce que, en tout cas, en gros, on est évalués tous les ans par les entités. À chaque fois, les gens sont contents de moi. » (Alfred) « Au point de vue de la confiance, je pense qu'elle est toujours la même » (Alfred) « Et je trouve que ça marche très bien en présentiel. Après, il y a beaucoup qui dépend de la dynamique dans l'équipe, de la confiance entre les gens. » (Fabrice) « Si une personne, à ce moment-là (en réunion), n'est pas dans la confiance, elle va avoir tendance à masquer les problématiques qu'elle rencontre, alors que c'est le moment de reprendre un rendez-vous de dernière minute avec des collègues pour se débloquer. Si cette réunion-là n'a pas lieu parce que quelqu'un, au moment du meeting, le matin, était à distance et occupé à autre chose, par exemple en call, et qu'il n'a pas vu le truc venir, il passe à côté de ce qui se passe dans l'équipe, donc c'est l'aspect communication, et transparence, c'est le fait qu'on fait des estimations pour tout. Si chaque membre de l'équipe n'est pas transparent sur sa progression, éventuellement, des journées où il y a moins de productivité, et que la personne n'est pas transparente là-dessus, ça peut pénaliser toute l'équipe dans la planification. » (Fabrice) « Il faut qu'ils puissent dire, en toute confiance, au reste de l'équipe, hier, je n'ai pas été dans la meilleure rentabilité possible, pour différentes raisons. Qu'ils regardent chacun. Ça, pour moi, c'est indépendant du fait qu'on soit en télétravail ou en présentiel. » (Fabrice) « Ça (le degré d'hybridité) n'impacte pas la confiance parce que moi je fais du contrôle des prestations de manière régulière. L'équipe aussi s'autocontrôle, donc tous les jours il y a une personne qui vérifie que tout le monde a fait ses pointages. » (Fabrice)
--	---

	« Le problème c'est qu'il n'y a pas de contrôle, c'est pas envisageable de faire un contrôle, et donc il peut y avoir de l'abus, même s'il peut y avoir de l'abus en présence mais le risque d'abus reste plus grand en télétravail. »(Luc) « Il y a un manque de confiance, il y a beaucoup de doutes et de soupçons quant à la productivité mais également un manque de franchise qui est très bloquant, et cela nuit clairement à la collaboration » (Luc) « Le télétravail ça se mérite » (Luc) « Moi je suis tout à fait disposé à ce que mon équipe fasse une partie de télétravail parce que j'ai entièrement confiance. » (Joseph) « Je crois que c'est toute la clef de la réussite du travail à distance comme je dis ou du télétravail. » (Joseph) « C'est quelqu'un qu'on connaissait quand même d'avant, d'une vie antérieure. Il y avait d'ailleurs déjà une relation de confiance. Il faut le souligner. C'est pas quelqu'un avec qui on n'a jamais collaboré, qu'on ne connaît pas. Il y avait déjà une relation de confiance qui s'était installée et cette relation de confiance est toujours là. » (Joseph) « Les managers qui ne sont pas en faveur du travail à distance de leur équipe n'ont juste pas confiance en leur équipe » (Joseph) « Piliers de la collaboration pour moi ? La confiance et des objectifs clairs » (Joseph) « On ne regarde pas leur temps de travail. Donc la flexibilité, ça implique une confiance mutuelle » (Sabine) « de toute façon, télétravail ou pas, il y a des retours que ce soit des clients, de l'équipe. » (Sabine) « si le travail et la collaboration entre eux n'est pas clé, n'est pas efficace, les « on dit » font qu'on est au courant » (Sabine) « Comme on s'envoie beaucoup les trucs, on écrit beaucoup et chacun se corrige, moi, je dirais que le degré d'hybridité n'a pas beaucoup d'impact sur la confiance. » (James) « La confiance en les travailleurs, ça, pour moi, n'a pas changé parce que, de nouveau, on est beaucoup par écrit, etc. Donc ça, je ne vois pas tellement de... Je n'ai pas eu de perte ou de gain de confiance liée à l'hybridation. » (James)
Sentiment d'appartenance	« Donc c'est déjà difficile d'avoir ce sentiment d'appartenance d'équipe ici. Et comme il n'y a rien qui est mis en place, ça n'aide pas. Et comme moi, en plus, je travaille de façon hybride, ça n'aide pas non plus. OK. Donc le seul point négatif, c'est ça. Mais vu tout le reste des aspects

	positifs, franchement, c'est un prix que je paye sans moindre problème. » (JF) « Moi, quand je viens ici le vendredi, je ne me sens pas étranger non plus. Voilà, je ne sens pas de mauvaise ambiance ou de quoi que ce soit. Tu vois, ils me disent, Fic, ça va, voilà. Il n'y a pas de stress ou d'espèces de nuages négatifs qui flottent ici. Non, en tout cas, je ne le ressens pas. » (JF) « Parfois, on a tendance à nous oublier, vu qu'on n'est pas au bureau. » (Alfred) « Pour moi non, la fréquence de travail à distance ne peut pas améliorer ce sentiment » (Luc) « Par contre tout ce qui est bureau satellite ou les choses comme ça, pourraient répondre à l'environnement inadapté ou au besoin social de certains. T'es pas au boulot, t'es pas avec tes collègues, mais t'es avec d'autres gens de la même boîte, et cela pourrait aider à créer un sentiment d'appartenance. » (Luc) « Je crois que s'il y a une trop grande distance, ça peut effectivement diminuer l'intégrité à l'équipe ou l'appartenance à l'équipe. C'est plutôt cela. Je crois effectivement que ça ne doit pas être évident quelqu'un qui serait dans l'extrême, 100 % en distanciel de se sentir vraiment faire partie de l'équipe. Je pense qu'il faut absolument un équilibre entre les deux. (...) Le présentiel est quand même capital pour renforcer ce sentiment d'appartenance. » (Joseph) « elle combine un temps partiel et une journée de télétravail par semaine. Donc finalement 3 jours de présentiel. Elle est nouvelle et on a commencé ça dès son entrée en fonction. (...) Mais ça fonctionne. Et elle se sent partie intégrante de l'équipe. Le jour où elle est en présentiel je vois qu'elle mouille le maillot. Elle va peut-être rester un peu plus tard, etc et tout pour justement avoir tout ce relationnel et les jours où elle est en distanciel elle adapte son horaire parce que c'est une jeune maman qui vient de loin et elle s'organise en fonction. » (Joseph) « c'est important aussi, ne plus qu'en termes d'identification et de pouvoir te dire « j'appartiens à cette boîte », c'est que j'appartiens physiquement. J'ai une place là où il y a mon nom qui figure sur la petite plaque à la porte du bureau avec les noms de mes collègues. C'est aussi une question, je pense, de considération déjà pour toi et de la part de l'entreprise, et de reconnaissance et donc d'implication par retour des choses de la personne que j'ai une entreprise qui me consacre un espace qui m'est dédié pour pouvoir travailler à son service. Et donc ça, pour moi, c'est effectivement extrêmement important. » (Quentin) « Et clairement, tu te sens pas bien quand t'as pas un espace où tu peux dire c'est mon espace de travail avec mon nom dessus et tout. Ça fait
--	---

	partie de ta... Comment je vais dire ? Ouais, de ta propre considération et de la reconnaissance de la boîte par rapport au fait que tu fais un job qui mérite ou tu es quelqu'un qui est sous bureau comme tout le monde. » (Quentin) « Mais c'est exemplatif, cette question-là de la plante, à nouveau, de ton ancrage au sein de la société par un espace de travail qui t'est dédié, qui te permet effectivement de trouver ta place et de la prendre et de la développer, » (Quentin) « Quand tu débarques comme nouveau, si les choses étaient bien faites, prévues pour t'accueillir et t'expliquer comment ça fonctionne, de la machine à café aux toilettes en passant par le parking et les accès aux serveurs, les logins et ainsi de suite, c'est quand même plus sympa » (Quentin) « L'environnement de travail dans lequel tu arrives doit être aussi organisé de façon à pouvoir t'accueillir sans toutes des barrières comme ça, et donc à t'accueillir et donc à te reconnaître comme faisant partie de la société, » (Quentin)
Engagement	« s'ils me cassent cette façon de fonctionner, ça n'ira pas. » (JF) « Si je devais décider pour X ou Y raisons de travailler pour quelqu'un d'autre, ça ferait clairement partie de mes critères. Vraiment. Parce qu'ici, dans la culture d'entreprise, il y a plein d'autres choses qui m'emmerdent. Il y a plein d'autres choses qui sont bien, mais il y a plein d'autres choses qui sont vraiment compliquées pour moi. Et donc si je devais être amené à changer, ça ferait partie de mes critères, même d'exclusion. Se dire non, on refuse cette flexibilité, ce ne sera pas pour moi. » (JF) « Si tu viens au bureau qu'une fois par semaine, tu vas pas créer cette cohésion de groupe qui donnera envie d'aller bosser » (Otis) « Le travail hybride donne une sorte de gratitude, de respect par rapport à l'employeur, et au manager qui est empathique et compréhensif. En autorisant cette capacité de ne pas être au bureau, et de pouvoir gérer ça, toi t'es reconnaissant. T'as un employeur qui est à l'écoute, compréhensif, humain et du coup tu t'engages deux fois plus. » (Otis) « L'employeur y gagne à être souple vis-à-vis des besoins, pas des caprices, des employés. Mais pas tout le temps. Mais oui ça renforce la fidélisation, le respect, mais pas avec du 100% à distance parce que à ce moment-là si tu n'es pas au boulot tu perds la culture d'entreprise, le teambuilding et là c'est l'effet inverse. » (Otis) « Il y a une corrélation entre le temps passé sans être au boulot, un petit peu ça va, et t'es super reconnaissant et plein de gratitude parce que ça te permet de t'organiser et de vivre correctement entre vie privée et

	professionnelle + tu perds contact et t'es plus dedans et tu perds du sens. » (Otis) « le fait que tu sois là ou pas, à partir du moment où tu es investi dans ton travail, ça ne change rien » (Sarah) « Le télétravail, j'ai envie de m'en donner plus car ils me permettent de rester chez moi plusieurs fois par semaine, il me font confiance par rapport à ça, donc je vais leur rendre (...) pour moi, le télétravail est un avantage qu'on nous offre cet avantage j'ai envie de le rendre. » (Sarah) « En terme d'investissement, c'est quelque chose qui ne coûte rien à l'entreprise et qui rend 95% des gens heureux, donc c'est positif » (Sarah) « Celui qui prend des responsabilités (qui peut être accentué avec le travail hybride) sera plus investi » (Sarah) « Que tu sois en télétravail ou au bureau, ça change rien. Celui qui en veut au bureau, il en voudra quand il est en télétravail, et celui qui en veut pas au bureau, il en voudra pas quand il est en télétravail » (Alfred) « j'ai remercié mon entreprise parce que je sais pas s'il y a beaucoup de boîtes qui auraient fait ça. Et si on avait pas trouvé cette solution, je ne sais pas ce que j'aurais fait. Bref, on peut rentrer dans les détails, mais heureusement que c'est possible. » (Alfred) « L'engagement, je pense pas que ça va l'impacter. » (Fabrice) « un collaborateur désengagé risque plus vite de se retrouver dans une situation pas adéquate quand il est en télétravail. Donc ça va plutôt être un facteur qui va... Le télétravail va plutôt être un facteur impactant quand la situation n'est déjà pas bonne au départ. Je ne pense pas que plus tu télétravailles, moins tu es engagé. » (Fabrice) « Le télétravail demande une certaine maturité et il n'y a pas de formation à ça, et pour l'instant cette maturité n'est pas encore très présente. » (Luc) « Je ne prends jamais de télétravail ni le lundi ni le vendredi car je sais que je ne vais pas être productif, car après deux jours d'absence au bureau, je n'arrive pas à être productif, j'ai besoin de voir les gens » (Luc) « Le télétravail a l'avantage d'avoir ce côté reposant dont certains ont besoin parfois » (Luc) « Alors que les gens pourraient être en télétravail non-stop. Donc ça, il y a une volonté de contact physique, d'ambiance, d'être avec des collègues. Et la collaboration, je pense qu'ils ont été engagés dès le départ en sachant que c'est une entreprise décentralisée, vous travaillez
--	--

	de chez vous, sauf si vous voulez venir à des lieux Et les gens viennent spontanément, oui » (Sabine) « j'ai l'impression en tous les cas qu'il y a moins d'absentéisme qu'avant » (Sabine) « Donc c'est le côté de rester motivé, de rester alerte et de vouloir toujours apprendre. Ce qui parfois, tout ça peut être conditionné par le fait qu'on fréquente des collègues qui vont nous apprendre quelque chose, qui vont nous motiver, qui vont nous dire « Ah oui, voilà, j'ai vu telle personne, j'ai des nouvelles idées, etc ». » (James) « quand il y a trop de distancié... Quand tu es à distance et qu'il y a trop de réunions sur une journée, Là je pense que l'impact peut être négatif et tu peux en avoir assez, surtout quand elle dure longtemps, parce qu'on sait tous que les réunions, rarement 100% des réunions sont utiles, et sont même parfois une perte de temps. Je pense de nouveau qu'il ne faut pas qu'il y ait... C'est toute une question d'équilibre. » (James) « moi je pense que les impacts sont plutôt positifs » (James) « maintenir la motivation est un vrai défi en travail hybride » (James) « Les aspects négatifs, je pense qu'il ne doit pas y avoir que ça : c'est important de se voir, de se réunir, tout simplement pour socialiser et aussi pour créer l'émulation, c'est-à-dire la motivation. Qui dit motivation dit performance. des collaborateurs. Si on veut que le projet fonctionne, que la société fonctionne, rapporte de l'argent et permette à chacun d'avoir une vie décente, je dirais, il faut que les gens soient motivés. Et c'est sûr que la socialisation et la communication sont cruciaux. » (James)
Espaces de travail	« J'aime bien la variété, je ne cherche pas tout le temps à être chez moi non plus. C'est pas forcément là que je suis le plus efficace, sauf si je me dis, non, là, il faut vraiment que je termine ça. Et alors, dans mon bureau, je suis bien installé. Ça, c'est hyper important aussi. Tu vois, chez moi, j'ai un bureau dans mon grenier, je suis au calme, j'ai un grand espace avec deux écrans, je mets mon PC, je suis bien. Ça, c'est quand même important aussi. Si t'es entre les biberons, les jeux des gamins et tout ça, oublie. Juste traiter les 600 000 noms lus pour traiter les bêtises, etc. Mais c'est pas possible de faire du travail de fond si t'es pas bien. Par contre, parfois, j'apprécie tout autant être en train de bosser, mais autour du chantier, voir ce qu'il se passe. Je peux très bien, entre deux rendez-vous, aller prendre une eau pétillante ou un thé en ville à Liège, me poser dans un truc, et là aussi bien travailler pendant une heure. » (JF) « j'adapte mon contexte en fonction de ce que j'ai planifié de faire, Au day-to-day, oui, je sais qu'il y a certaines choses que je peux faire à certains endroits, qu'à d'autres j'y arriverais pas. » (JF)

	« Ça nous crée aussi un confort parce qu'il y a une salle de réunion, il y a du chauffage, il y a une machine à café, dans les bases sur chantiers » (Carl) « Oui, le siège pour moi, Je n'aurais aucun intérêt objectif, matériel, à travailler d'ici. Toutes mes tâches, j'ai eu la chance d'avoir un petit bureau vu mon parcours d'indépendant, J'ai mon scanner, mon multifonction photocopieur. J'ai toute ma petite infrastructure nécessaire pour me faire fonctionner tel que je l'aurai ici. » (Christophe C) « Donc si tu structures la réunion suffisamment, et c'est peut-être alors une vertu en plus à mettre au distanciel, c'est que ça oblige de se structurer davantage. C'est vrai qu'on a plus tendance, dans un distancié, de se dire qu'on va cadrer. Alors qu'en présentiel, malheureusement, ça arrive encore. Parfois, quand on se met dans une réunion et qu'on se dit qu'on n'a pas de quoi parler, qu'on a le thème général, ça peut dévier, parfois, quand ce n'est pas suffisamment préparé. » (Carl) « Parfois ça aide à la créativité d'être dans un environnement autre, marcher dans la forêt tout seul ou le faire à 2 ou à 3 ou en équipe, ça peut être très utile, ça peut faire émerger des idées » (Otis) « Je suis très partisane du télétravail, je suis beaucoup plus efficace les journées où je dois me concentrer pour lire un acte, ça va me prendre 3h mais j'en aurais pris 5 au bureau parce que tu es tout le temps dérangé du fait qu'on est dans un open-space, donc oui, pour certaines choses le télétravail est hyper favorable » (Sarah) « Même au niveau des horaires de travail, je peux aller faire mon sport aujourd'hui sur le temps de midi » (Sarah) « Y'a des gens qui veulent aller au bureau parce qu'ils ne se sentent pas bien chez eux ou qui se savent pas bien se cadrer eux-mêmes, certains n'arrivent pas à se lever le matin s'ils savent qu'ils n'iront pas au bureau, il faut que ça reste quelque de positif pour la personne et pour l'entreprise » (Sarah) « Moi, je travaille plus en fonction de ma femme et de mon fils. Je dois m'isoler en fonction des situations. En général, c'est la cuisine. Si maintenant, ce n'est pas possible, c'est dans la chambre. » (Alfred) « Au bureau, c'est des open-space. Il n'y a personne qui est tout seul dans son bureau et ça communique tout le temps. » (Alfred) « Il faut quand même dire que les informaticiens ne sont pas les spécialistes de la communication. Et donc, quand ils ne se croisent pas, ils ne vont pas avoir tendance à s'appeler plus que ce qu'il faut. Tandis que quand ils sont côte-à-côte au bureau, ils vont avoir tendance à s'entraider plus facilement. » (Fabrice)
--	---

	« Alors que quand tu es dans le bureau à côté, c'est évident qu'il y a des discussions qui se font et potentiellement des problématiques qui sortent avant que les gens soient vraiment empêchés. Donc pour l'entraide, c'est clair que ça facilite aussi l'avis du média ou du confirmé ou du senior d'avoir un oeil sur ce qui se passe dans l'open space » (Fabrice) « L'autre chose que j'ai changé du côté des helpdesks, c'est rassembler les gens dans le même bureau quand ils n'y étaient pas et installer des postes de travail pour pouvoir switcher entre bureaux facilement. C'est là que je trouve qu'on perd quand on est à distance. Concrètement, je ne suis pas le plus convaincu du monde du travail à distance. » (Fabrice) « Celui qui n'a pas son bureau à lui dans une pièce fermée par une porte, bien que le contrat de travail théoriquement l'oblige, en pratique, tu vois que ce n'est pas le cas de tout le monde, eux, ils sont potentiellement plus dérangés chez eux qu'au bureau. Mais ceux qui ont un poste de travail aménagé correctement, ils peuvent avoir l'occasion de se concentrer mieux qu'au bureau. Ne pas déranger, ne décroche pas. Sauf à ton chef, bien sûr. Et puis tu fais ton e-learning, par exemple. C'est quand même intéressant. » (Fabrice) « Alors, à la maison, on n'a pas d'endroit de travail, donc on a une maison qui est suffisamment grande, on n'a jamais prévu de pièces dites pour qu'il y ait un bureau, et je n'ai pas envie d'en faire un non plus, parce que j'aime bien mes pièces comme elles sont, mais donc, ça veut dire que parfois, je suis en plein milieu, les enfants sont là, je... Voilà, c'est pas adapté. Donc j'aime beaucoup travailler à la maison quand je suis seul, mais si les enfants sont là, je sais que je ferai des trucs qui ne me demandent pas spécialement la concentration. Donc là, c'est à voir aussi, est-ce que chacun peut avoir un espace de travail correct chez soi pour pouvoir travailler efficacement, faire la séparation vie privée, vie professionnelle » (Sabine) « il faut être avec les gens et vivre avec les gens dans le même espace de travail, parce que c'est évidemment beaucoup plus riche d'un point de vue informationnel et d'un point de vue d'efficacité de travail » (Quentin) « ce n'est pas possible systématiquement, garder le même niveau de collaboration positive et intéressante, que tu sois tout seul, que tu sois dans un autre bureau que le tien, ou que tu sois avec tes collègues au quotidien dans ton bureau habitué. » (Quentin) « Il faut quand même pour moi garder au moins une place de travail attitrée, il y a des choses où t'as besoin de ton matos de bureau, tu vois, papiers collants, des tas de trucs comme ça, » (Quentin) « À un moment, le point commun par rapport à la communication que tu dois faire qui te rassemble, c'est le lieu de travail » (Quentin)
--	---

« Ce n'est pas pour rien que le lieu de travail est un élément du contrat de travail qui est considéré comme essentiel. Et que s'il change, ça doit être fait avec l'accord des deux parties. Ce n'est pas un détail. Parce que les gens organisent leur vie autour de leur travail et de leur lieu de travail, tout simplement, au singulier comme au pluriel. Donc c'est extrêmement important, même d'un point de vue juridique et contractuel, » (Quentin)

« j'ai des collègues, par exemple, qui habitent Bruxelles et qui sont tous les jours au bureau et qui habitent à moins de 10 km. Mais c'est parce qu'ils ont besoin d'y être. Parce que soit ils sont pas dans un environnement favorable chez eux, soit peut-être parce qu'ils ont des enfants en bas âge. Ils n'ont pas de trouvée de crèche. Enfin, il y a eu plein de collègues, où par contre, ils ont des appartements trop petits. Ou alors, il y en a qui ne peuvent travailler efficacement que quand ils sont hors de chez eux. Mais c'est pas pour autant qu'ils vont trouver au bureau nécessairement le bureau fréquenté. Donc, parfois, ça peut être guidé par le fait de vouloir socialiser, donc de vouloir rencontrer des gens. Mais parfois, c'est juste le fait d'être en dehors de chez soi qui est clé. » (James)

« qu'on a des open-spaces mais qui sont tellement grands que finalement je me retrouve dans des espaces grands avec peu de gens dedans. Il y a toujours des moyens de s'isoler. Certains, ceux qui viennent de l'extérieur, qui viennent rendre visite, parce que soit ils ont des clients à voir, soit ils viennent au bureau pour voir leurs collègues, généralement restent 2-3 jours. Eux, souvent, n'ont pas de desks attitrés, donc se placent un peu où il y a de l'espace. Ils changent en fonction ceux qui sont en Belgique, donc les Bruxellois et les quelques autres qui vivent en Wallonie ou en Flandre. eux en général ont un bureau attitré, mais que maintenant avec le fait que l'entreprise ait grandi, donc à recruter des gens, et le fait qu'on est souvent à distance, ben maintenant on partage des bureaux.

Donc moi par exemple je partage mon bureau avec deux collègues, il y en a un qui n'est jamais là, il y en a une autre qui vient des jours où je ne viens pas, et quand elle est là, et si parfois je change mes habitudes, Je suis là, je vais m'installer ailleurs où c'est tel. Il y a tout le temps des bureaux libres. Donc l'environnement reste assez calme. (...)

l'environnement est favorable. A la maison, il y a des ados qui rentrent de l'école parfois fort tôt parce qu'ils terminent plus tôt. Bah oui, c'est souvent assez perturbé et maintenant j'ai aussi une pièce, parfois je m'installe ici parce que c'est plus rapide, je suis à côté de la cuisine et de la machine à café mais j'ai un bureau tout en haut où je peux aller m'isoler quand j'ai des calls par exemple et qu'il y a du monde ici. Donc voilà, c'est sûr que la plupart des gens se sont aménagés des endroits chez eux pour optimiser j'imagine. Il y a des gens qui travaillent

	facilement dans des endroits qui sont un peu bruyants et d'autres qui ont besoin d'un calme absolu. » (James)
TIC	« Les Teams ici c'était la révolution. Pour ça franchement ils ont quand même fait preuve d'agilité parce que connaissant d'où la boîte venait je me suis dit oui. Ils ont quand même fait preuve d'une certaine agilité à ce niveau-là. » (JF) « Je n'utilise que peu Teams vis-à-vis de mes collègues » (Carl) « la première façon de se communiquer entre nous, ça reste bêtement au téléphone » (Carl) « On met plus de gens autour de la table si on fait un distanciel que si on fait du présentiel. » (Carl) « les outils de partage numérique, son très intéressants et très pointus et très détaillés, mais on ne prend plus le temps d'imprimer du papier. Donc le Teams permet effectivement du partage des documents, qui permet de mettre tout le monde d'accord » (Carl) « l'outil distanciel ne crée en tout cas pas de limitation à la pertinence, je dirais, de la réunion » (Carl) « on nous demande d'être présent sur la page Facebook de l'entreprise, etc. On nous demande de faire des efforts de participation aux réseaux sociaux, etc. » (Carl) « Tous les agendas sont partagés, on voit qui est ou, avec qui, quand » (Otis) « Installation de Teams avec un groupe pour conserver tous les fichiers, les notes, et assurer les questions-réponses pour assurer la bonne collaboration » (Otis) « Installation d'outils collaboratifs en complément du présentiel » (Otis) « Certains utilisent Trello ou One Note » (Otis) « Teams est un outil super intéressant » (Sarah) « On a des salles de réunion et il y a le matériel qui est prévu dans les salles de réunion pour les gens qui sont présents et les gens qui sont en télétravail. Ils ouvrent une réunion Teams et dans la réunion, il y a 3-4 personnes en télétravail. Les 3-4 personnes sont via Teams et ils branchent un micro dans la salle et tout le monde est en relation. » (Alfred) « Que je sois dans leur bureau ou par Teams, concrètement, ça va bien même » (Alfred) « Teams. Je veux remercier le mec qui a inventé Teams. Même des gens qui sont là à 100% tout le temps, ils utilisent Teams, que ce soit pour

	poser une question ou pour s'envoyer des documents. C'est devenu incontournable, » (Alfred) « il y a VPN qui permet de simuler la connexion du bureau pour pouvoir accéder à tout ce que je dois avoir accès. » (Alfred) « Si j'ai pas ça, si on a pas ça, je peux rien faire. Encore une fois, je ne sais pas ce qu'ils font, mais même entre employés qui sont à 100% en présentiel, tout le monde utilise Teams maintenant » (Alfred) « On collabore régulièrement sur des PowerPoints et ce genre de choses. Et ce qu'on voit, c'est que la coédition, ça marche bien, sauf qu'en fait, quand t'es en distanciel et que t'es à trois autour d'un grand écran et que tu travailles, tu te rends compte qu'il y a des bugs avec ce que tu fais. Tu vois pas forcément le résultat directement. Ce que ton collègue fait ne matche pas avec ce que toi, tu fais. Donc finalement, il y a une perte de temps. Quand t'es en présentiel, tu le vois assez vite. Quand t'es à distance, tu peux vite avoir des blagues. » (Fabrice) « Je pense que les outils actuels permettent de faire du collaboratif à distance. Et je pense que la jeune génération dont tu fais partie et peut-être même celle qui va arriver n'a plus cette notion de présentiel et distanciel. » (Joseph) « Donc ça j'ai vraiment pu constater aussi au fur et à mesure des années une amélioration et un confort en termes d'accessibilité des dossiers, de pouvoir les retrouver partout. C'est d'autant plus facile maintenant avec des trucs comme OneDrive » (Quentin) « les technologies sont 100% cruciales. On ne fait que ça d'ailleurs, on les utilise. » (James) « Comme on est en distanciel, ça permet aussi de communiquer avec tes collègues, partout dans le monde, suivant les fuses horaires, etc. Oui, ça c'est indispensable. D'ailleurs, quand il y a des coupures d'Internet, c'est vraiment le truc où on est vraiment handicapés. Et donc, comme je t'expliquais, je pourrais habiter en Australie, ça ne changerait rien. Je pourrais même travailler là, ce serait la nuit ici. » (James)
Management	« management très très très open, donc j'ai vraiment, je jouis d'un degré de confiance très grand, » (Carl) « Je ne sens pas du tout de barrière hiérarchique, je ne sais pas si ça a du sens pour toi que je te dise ça, mais je travaille avec eux (mes managers) comme des référents, des espèces de super référents dans des compétences générales pour l'accomplissement de mes missions... Quand j'ai besoin, ils sont là. » (Carl) « d'accompagnement un peu paternel » (Carl)

	« Quand on voit pas son équipe, le job de manager perd de sa fonction, je privilégie donc le présentiel (Otis) « Le manager se doit d'être là au bureau pour voir ses équipes et être dispo » (Otis) « Je travaille en confiance et je fais confiance, je n'ai pas envie de contrôler, car pour moi un manager qui contrôle c'est un manager qui a déjà perdu la course » (Otis) « Installation d'outils collaboratifs » (Otis) « Avec l'équipe infrastructure, il y a un suivi plutôt quotidien qui se fait sur site. Donc on fait des plannings toutes les deux semaines. Et puis j'ai des one-to-one avec chaque collaborateur aussi toutes les deux semaines. C'est un moment privilégié où je n'autorise pas qu'on le fasse à distance. C'est vraiment quelque chose qui doit se faire selon moi les yeux dans les yeux et on laisse même ordinateur et smartphone de côté. Donc pour le coup je travaille en papier et puis après je remets mes notes au propre on va dire, ça permet d'éliminer toute barrière Ça, c'est assez important de mon point de vue. » (Fabrice) « je demande plutôt aux équipes de s'organiser pour faire le planning de télétravail un mois à l'avance en fonction des impératifs des projets et pas en fonction on va dire des arrangements personnels et on n'hésite pas à remanier les jours de télétravail suivant les impératifs. » (Fabrice) « Le matin, on va faire une réunion rapide, ce qu'on appelle un daily stand-up meeting de 10 minutes, un quart d'heure, qui va rappeler les tâches essentielles sur lesquelles chaque membre de l'équipe va avancer pour atteindre l'objectif du Spring » (Fabrice) « Après il faut vérifier les choses. Parce que quelqu'un qui ne vit pas pour le travail, il va venir au bureau, il aura fini sa journée, il aura produit moins qu'un autre. Après, il sera peut-être plus flexible que l'autre. » (Fabrice) « le télétravail et il ne faut pas se mentir, ça complique quand même la tâche du manager. Parfois, le manager qui a déjà du mal va avoir tendance à défendre le télétravail parce que lui-même, ça l'arrange, alors qu'il se colle une grosse balle dans le pied quelque part. » (Fabrice) « sur le télétravail, il faut être prudent dans la mise en place Parce que si tu mets un cadre et que pendant plusieurs mois, il n'est pas trop respecté, tu dois déjà prendre des gants pour ramener le cadre, dans certains cas » « Je pense qu'un manager chevronné, entre guillemets, ou qui a fait ses preuves, aura quand même beaucoup plus de facilité à gérer une équipe hybride que quelqu'un qui prend ses fonctions. J'ai fait des formations, notamment LinkedIn Learning, pour gérer à distance des équipes au moment du Covid, où je me projetais manager. Et c'est quand même une
--	---

	toute autre gestion, quoi. À choisir, il vaut mieux commencer par une équipe en présentiel que de travailler avec des gens en full remote. » (Fabrice) « On essaie d'être 3 jours présents minimum par semaine, donc s'il y a un jour de congé, on va annuler un jour de télétravail, s'il y a deux jours de congé, on va annuler deux jours de télétravail pour maximiser les jours de présence sur place » (Luc) « Le cadre Scrum est un bon cadre pour le travail à distance car il y a une surveillance automatique de l'équipe vers l'équipe, ce qui est très sain. C'est pas le manager qui nous traque. Ce qui met une certaine pression et un cadre qui empêche le décrochage » (Luc) « Gros manque de franchise mais notre manager nous donne des infos pour l'aborder de manière saine sans que ce soit conflictuel et en facilitant cet échange » (Luc) « Les réunions d'équipe, c'est quelque chose de très pratique mais effectivement nous on a une réunion toutes les semaines au niveau de l'équipe RH. Parfois elle saute évidemment parce qu'il y a des circonstances en présentiel. Je souhaite qu'elles se fassent en présentiel. C'est super important. » (Joseph) « Et important laisser le choix aux collaborateurs. Moi j'ai une collaboratrice c'est une jeune dame qui est célibataire qui n'a pas envie (elle me l'a dit clairement) d'être isolée. Elle n'a pas forcément envie de faire du télétravail. Elle n'a pas d'enfants. Elle ça lui fait du bien de venir au bureau. Elle a besoin de ce contact et on a l'inverse aussi. » (Joseph) « la hiérarchie est assez flat, c'est-à-dire qu'il n'y a pas de longue hiérarchie. On est assez libre de travailler comme on l'entend. Donc on doit juste se mettre d'accord sur des échéances quand nous devons produire, sur des rendez-vous. » (James)
--	--