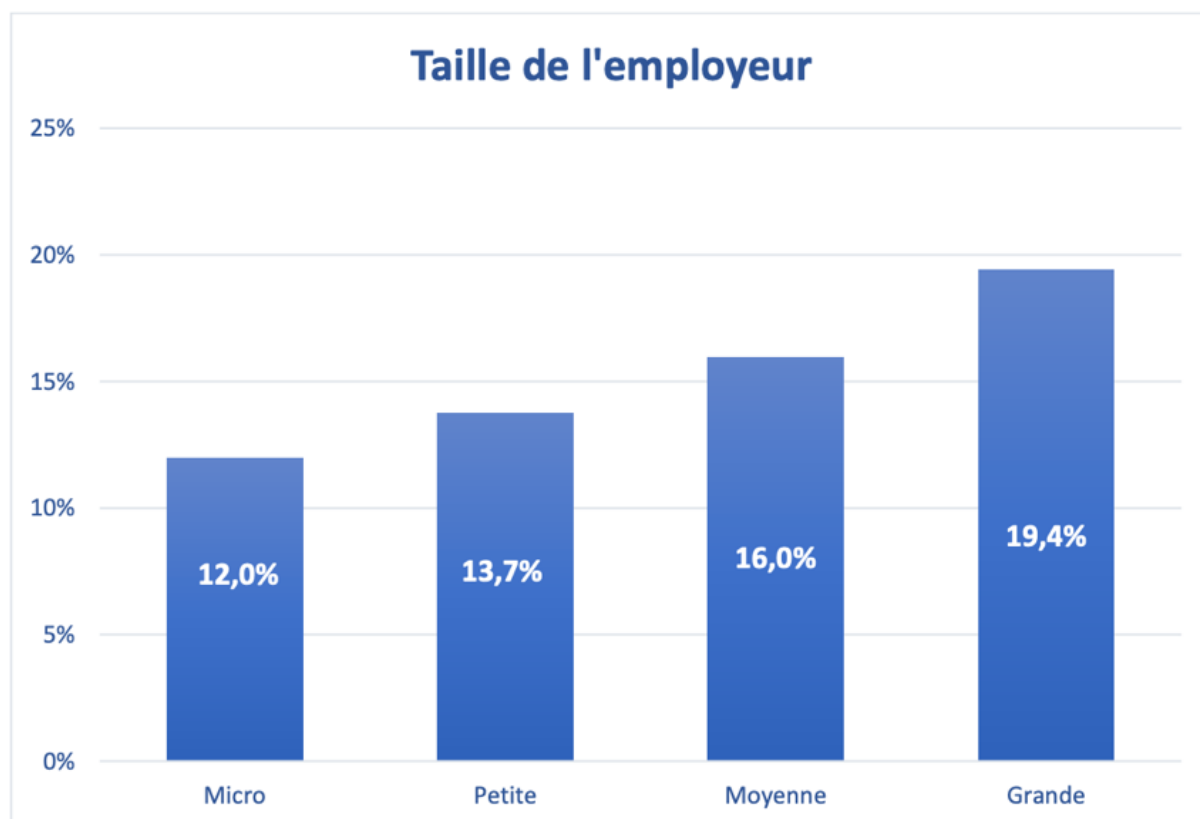



ANNEXES

1. Annexe 1 – Pourcentage de télétravail réparti par taille de l'entreprise (n=1637).



Service Public Fédéral Mobilité Transports, S. (2018). *Chiffres clés du télétravail en Belgique*. Extrait le 30 juillet 2020 : https://mobilit.belgium.be/sites/default/files/resources/files/chiffres_cles_teletravail.pdf (P.13)

2. Annexe 2 – Modèle à phases *FlexWork*

 Modèle de phases FlexWork 2.0				
PHASE 1: Attachement au lieu de travail et forte hiérarchisation	PHASE 2: Flexibilité à titre exceptionnel	PHASE 3: Flexibilité inégale ou entreprise en mutation	PHASE 4: Flexibilité et orientation vers les projets	PHASE 5: Indépendance par rapport au lieu de travail et travail en réseau
<p>Infrastructure / architecture</p> <p>Évaluation: (veuillez cocher la phase appropriée)</p> <p>1 2 3 4 5</p>	<ul style="list-style-type: none"> postes de travail fixes l'équipement reflète le statut (p. ex. bureaux individuels pour les cadres supérieurs) salles de réunion utilisées surtout pour les meetings formels beaucoup d'espace requis pour l'archivage des documents 	<ul style="list-style-type: none"> une majorité de postes de travail fixes les changements d'infrastructure sont utilisés comme une chance pour introduire des structures nouvelles et flexibles quelques endroits tranquilles pour travailler sans être dérangés, pour téléphoner ou dans un entrelacs informels moins de séparation entre les locaux informels et formels 	<ul style="list-style-type: none"> postes de travail fixes ou flexibles réaménagement de l'espace constitué de bureaux de travail individuels en espaces de rencontre (à la fois pour les discussions formelles et informelles) différentes zones en fonction de l'activité dans un bureau paysager endroits tranquilles pour se retirer et salles de repos il existe parfois aussi des salles de projet ou des espaces de créativité 	<ul style="list-style-type: none"> multiples zones et endroits pour se retirer existence de salles de projet ou d'espaces de créativité lieu de travail effectif et lieu attribué ne doivent pas forcément correspondre centralisation des sites de l'entreprise utilisation de hubs et d'espaces de coworking
<p>Technologie</p> <p>Évaluation: (veuillez cocher la phase appropriée)</p> <p>1 2 3 4 5</p>	<ul style="list-style-type: none"> aucun ou pratiquement aucun appareil mobile (laptop/smartphone) impossible d'accéder à distance au serveur de l'entreprise (Remote Access) pas d'outils de collaboration spéciaux hormis les e-mails et le calendrier comme outil de communication unidirectionnel (Top-Down) beaucoup de processus basés sur des documents papier (qui exigent la présence sur place) 	<ul style="list-style-type: none"> appareils de travail mobiles disponibles pour beaucoup de collaborateurs forte diversité parmi les collaborateurs dans l'utilisation des technologies grande «anarchie informatique» (utilisation intensive de solutions et d'outils privés/ex-ternes) utilisation sporadique, non centralisée, d'outils de collaboration simples basés sur le nuage (solutions individuelles) meilleurs/nouveaux équipements plutôt pour les cadres supérieurs ou pour ceux qui le réclament instamment Intranet sert parfois aussi d'outil de communication pluridirectionnelle (p. ex. forums de discussion ou blogs internes pour les collaborateurs) 	<ul style="list-style-type: none"> les laptops, smartphones et Remote Access Service sont des standards, de même que l'UCC partage simple de médias en tout genre (documents, photos, vidéos) large utilisation de réseaux sociaux internes à l'entreprise («Enterprise Social») ou utilisation de messageries les outils de collaboration sont implémentés et permettent le travail en commun sur des documents, de nouveaux outils sont essayés en permanence et adoptés si besoin est modèles hybrides pour l'utilisation d'outils basés sur le nuage destinés à la collaboration et à la gestion d'entreprise expériences avec aide contextuelle, systèmes de recommandation ou bots, afin d'améliorer l'information et la communication interne 	<ul style="list-style-type: none"> les laptops, smartphones et Remote Access Service sont des standards, de même que l'UCC partage simple de médias en tout genre (documents, photos, vidéos) large utilisation de réseaux sociaux internes à l'entreprise («Enterprise Social») ou utilisation de messageries les outils de collaboration sont implémentés et permettent le travail en commun sur des documents, de nouveaux outils sont essayés en permanence et adoptés si besoin est modèles hybrides pour l'utilisation d'outils basés sur le nuage destinés à la collaboration et à la gestion d'entreprise expériences avec aide contextuelle, systèmes de recommandation ou bots, afin d'améliorer l'information et la communication interne
<p>Mode de travail</p> <p>Évaluation: (veuillez cocher la phase appropriée)</p> <p>1 2 3 4 5</p>	<ul style="list-style-type: none"> travailler en dehors de l'entreprise n'est pas autorisé séparation stricte entre vie professionnelle et vie privée craintes: perte de contrôle, perturbation du flux des informations, inefficacité, ne rien faire 	<ul style="list-style-type: none"> le travail mobile et flexible est pratiqué mais pas suffisamment réglementé le désir de travail mobile et flexible s'accroît, les collaborateurs expérimentent beaucoup de choses par eux-mêmes on mélange davantage vie privée et vie professionnelle; de nouvelles délimitations sont expérimentées les avantages et inconvénients sont beaucoup discutés; nombreuses négociations sur le sujet craintes: perte de l'échange informel et de «l'environnement social» 	<ul style="list-style-type: none"> le travail mobile et flexible est clairement réglé et soutenu il existe des accords au niveau des équipes, qui sont adaptés en continu les limites entre vie professionnelle et vie privée sont redéfinies individuellement large consensus sur les avantages du travail mobile et flexible (p. ex. augmenter l'attrait de l'employeur) échange social doit être organisé à cet effet craintes: surmenage 	<ul style="list-style-type: none"> le travail mobile et flexible constitue la norme, c'est pourquoi il faut organiser la présence commune sur place grande expérience et compréhension commune de la collaboration, les réglementations formelles ne sont donc presque plus nécessaires les collaborateurs disposent de larges compétences pour fixer les limites entre vie professionnelle et vie privée les risques/problèmes (p. ex. jouabilité, surmenage) sont abordés activement
<p>Structure de l'organisation</p> <p>Évaluation: (veuillez cocher la phase appropriée)</p> <p>1 2 3 4 5</p>	<ul style="list-style-type: none"> l'organisation et la collaboration s'inspirent d'une structure fonctionnelle hiérarchies rigides, peu de marge de manœuvre pour les collaborateurs l'organigramme définit qui collabore avec qui forte mentalité du «chacun pour soi», donc peu d'échanges entre les divisions et les équipes 	<ul style="list-style-type: none"> collaboration importante au sein d'équipes sales implication accrue de collaborateurs expérimentés de projet équipes de projet agiles (p. ex. scrum) ou d'autres nouvelles formes de coopération expérience de la «collaboration overload» (la communication et les meetings ne laissent plus assez de temps pour le vrai travail) 	<ul style="list-style-type: none"> collaboration importante au sein d'équipes sales implication accrue de collaborateurs expérimentés de projet équipes de projet agiles (p. ex. scrum) ou d'autres nouvelles formes de coopération expérience de la «collaboration overload» (la communication et les meetings ne laissent plus assez de temps pour le vrai travail) 	<ul style="list-style-type: none"> l'organisation et la collaboration s'inspirent d'un modèle de réseau hiérarchies plates les équipes de projet interdisciplinaires, changeant fréquemment, sont la norme implication régulière de collaborateurs expérimentés (p. ex. indépendants) les formes de travail agiles (p. ex. scrum) sont introduites de manière ciblée et se positionnent parallèlement aux formes d'équipes en place

3. Annexe 3 – Guide d’entretien

Guide d’entretien qualitatif semi-directif réalisé dans le cadre du mémoire « Télétravail et productivité : Quel est l’impact de la mise en place du télétravail permanent sur la productivité des individus au sein d’une entreprise ? »	
Sujets	Questions (et relances éventuelles)
Introduction	<ul style="list-style-type: none"> • Pouvez-vous nous décrire brièvement votre parcours et vos expériences professionnels ainsi que la façon dont vous avez intégré cette entreprise ?
Productivité	<ul style="list-style-type: none"> • Selon vous, de quoi dépend la productivité des employés au travail ? Qu’est-ce qui peut l’entraver, la favoriser ? • A quoi voit-on que des travailleurs et des équipes sont plus productifs que d’autres ?
Télétravail	<ul style="list-style-type: none"> • Quelle a été votre première expérience (professionnelle ou non) en télétravail ? • En général, quels sont les principaux avantages du télétravail pour vous ? • En général, quels sont les principaux inconvénients du télétravail pour vous ? • Comment décrieriez-vous le télétravail que vous êtes actuellement en train de faire depuis mars 2020 ? • En quoi le fait de télétravailler de manière permanente depuis le début de la crise sanitaire influence-t-il votre productivité ? En général, pour vous, quels sont les effets du télétravail permanent sur votre productivité ? Vous sentez-vous plus efficace lorsque vous travaillez à distance en comparaison à vos journées de travail au bureau avant l’apparition du Covid-19 ? • <u>Question supplémentaire pour le(s) manager(s) du département call center</u> : Quel ressenti éprouvez-vous par rapport à la productivité de votre équipe depuis mars 2020 ?
Conclusion	<ul style="list-style-type: none"> • Questions, remarques, autres précisions importantes à éventuellement rajouter, etc.

4. Annexe 4 – Données objectives de productivité collectées auprès des deux entités bancaires

1) Banque A – Équipe a

Données reçues pour l'année 2018

CONTACT CENTER CALLS PERFORMANCE INDICATORS												
	jan	feb	mar	apr	may	jun	jul	aug	sep	oct	nov	dec
<u>Inbound Activity</u>												
Treated Inbound calls	10.909	9.027	11.654	10.885	11.425	10.601	12.592	12.622	11.749	15.075	15.853	13.224
Calls taken Rate	87%	73%	83%	80%	88%	79%	72%	82%	79%	89%	91%	85%
Manual calls	3.555	2.543	3.245	2.727	3.446	3.166	1.794	3.710	2.252	3.684	3.446	2.567
Total treated calls	14.465	11.571	14.900	13.613	14.872	13.768	14.387	16.333	14.002	18.760	19.300	15.792
<u>% Qualifications / Inbound calls</u>												
Sales	34%	34%	34%	37%	33%	37%	28%	24%	22%	20%	16%	18%
Instance tracking	N/A	20%	30%	32%	40%	33%	41%	39%	34%	26%	25%	27%
After Sale	66%	46%	36%	31%	27%	30%	21%	16%	12%	10%	11%	12%
Transfert to other dpt.	*	*	*	*	*	*	10%	21%	32%	44%	48%	43%
<u>Calls average duration</u>												
Avg call inbound	0:03:15	0:03:09	0:02:58	0:03:10	0:02:44	0:03:08	0:03:13	0:03:04	0:02:46	0:02:38	0:02:25	0:02:17
Avg call manual	0:01:40	0:01:46	0:01:36	0:02:54	0:02:49	0:04:35	0:03:16	0:02:34	0:02:57	0:02:33	0:01:40	0:01:29
Avg after call	0:00:36	0:00:39	0:00:43	0:00:42	0:00:38	0:00:36	0:00:31	0:00:35	0:00:29	0:00:27	0:00:27	0:00:25
Avg waiting for a call	0:01:14	0:00:59	0:00:58	0:01:03	0:01:03	0:01:18	0:00:32	0:00:35	0:00:50	0:01:01	0:00:58	0:00:46
Avg waiting to be answered	0:01:15	0:01:52	0:01:56	0:02:23	0:01:38	0:02:23	0:03:04	0:02:34	0:02:11	0:01:34	0:01:18	0:02:11
<u>Status percentage</u>												
Calling	39%	43%	43%	43%	41%	44%	49%	45%	46%	43%	40%	45%
Post call	8%	10%	11%	11%	11%	11%	10%	11%	9%	8%	8%	9%
Waiting	20%	17%	11%	11%	11%	10%	9%	10%	16%	18%	20%	17%
Email	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	4%	2%	4%	2%	2%	3%	1%
Pause	33%	30%	28%	28%	28%	29%	30%	27%	27%	29%	29%	28%

Données reçues pour l'année 2019

CONTACT CENTER CALLS PERFORMANCE INDICATORS 2018-2019													
	déc-18	janv-19	févr-19	mars-19	avr-19	mai-19	juin-19	juil-19	août-19	sept-19	oct-19	nov-19	déc-19
<u>Inbound Activity</u>													
Treated Inbound calls	13.224	13.796	10.411	10.287	10.565	11.434	10.324	13.601	11.773	9.885	10.225	10.660	9.919
Calls taken Rate	85%	81%	88%	86%	79%	88%	79%	79%	80%	70%	68%	80%	80%
Manual calls	2.567	2.017	2.182	3.208	2.611	3.463	2.924	5.831	2.177	4.170	4.158	5.169	3.362
Total treated calls	15.792	15.814	12.593	13.495	13.176	14.897	13.248	19.432	13.950	14.055	14.383	15.829	13.281
<u>% Qualifications / Inbound calls</u>													
Sales	18%	20%	23%	23%	23%	20%	23%	25%	23%	24%	24%	23%	23%
Instance tracking	27%	25%	33%	32%	30%	25%	26%	32%	35%	38%	43%	38%	39%
After Sale	12%	13%	12%	13%	18%	20%	19%	23%	16%	15%	19%	18%	22%
Transfert to other dpt.	43%	42%	32%	32%	29%	35%	32%	20%	26%	23%	14%	21%	16%
<u>Calls average duration</u>													
Avg call inbound	0:02:17	0:02:30	0:02:36	0:02:43	0:02:33	0:02:18	0:02:47	0:03:23	0:03:02	0:03:21	0:03:42	0:03:04	0:03:10
Avg call manual	0:01:29	0:01:47	0:01:40	0:02:47	0:02:22	0:01:52	0:02:59	0:03:18	0:02:57	0:03:11	0:03:43	0:01:03	0:01:14
Avg after call	0:00:25	0:00:29	0:00:30	0:00:34	0:00:44	0:00:39	0:00:37	0:00:40	0:00:43	0:00:39	0:00:40	0:00:38	0:00:38
Avg waiting for a call	0:00:46	0:00:39	0:01:04	0:00:42	0:00:41	0:00:47	0:00:38	0:00:47	0:00:40	0:00:27	0:00:18	0:00:27	0:00:20
Avg waiting to be answered	0:02:11	0:02:43	0:02:03	0:02:24	0:03:02	0:01:57	0:03:05	0:03:18	0:02:48	0:04:08	0:04:18	0:02:58	0:02:52
<u>Status percentage</u>													
Calling	45%	45%	40%	44%	40%	37%	45%	46%	45%	48%	49%	50%	52%
Post call	9%	9%	9%	11%	14%	13%	12%	12%	12%	12%	11%	12%	11%
Waiting	17%	13%	19%	14%	14%	15%	12%	14%	11%	8%	5%	8%	6%
Email	1%	4%	2%	3%	1%	1%	2%	2%	1%	2%	1%	1%	1%
Pause	28%	29%	30%	28%	31%	34%	29%	26%	31%	30%	34%	29%	30%

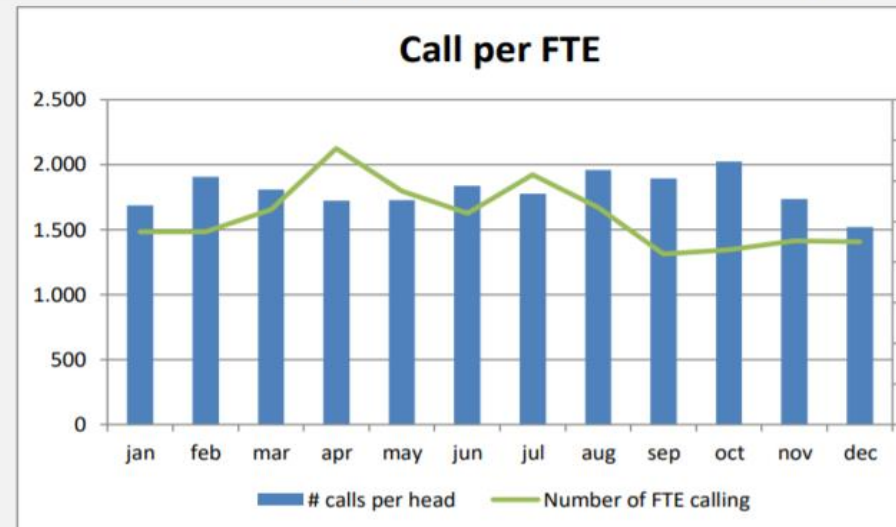
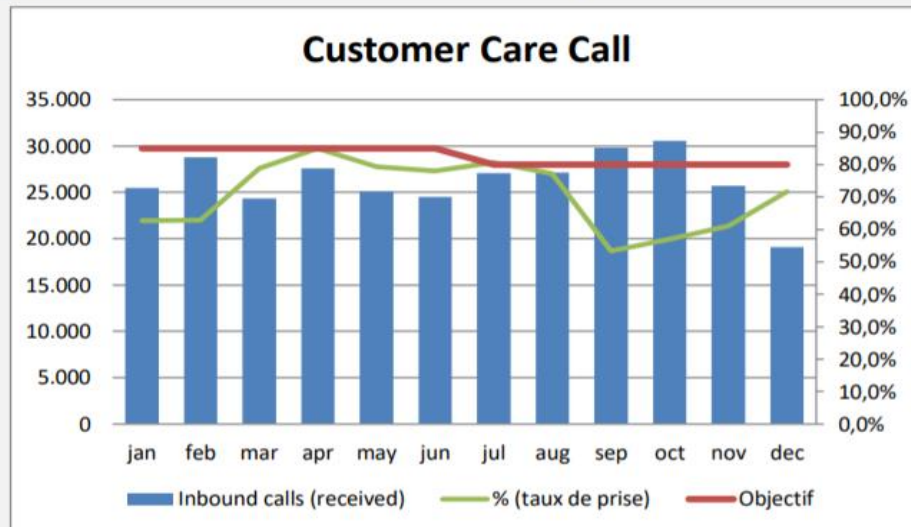
Données reçues pour l'année 2020

CONTACT CENTER CALLS PERFORMANCE INDICATORS 2019-2020													
	janv-20	févr-20	mars-20	avr-20	mai-20	juin-20	juil-20	août-20	sept-20	oct-20	nov-20	déc-20	janv-21
<u>Inbound Activity</u>													
Treated Inbound calls	11.888	10.192	9.909	7.752	7.191	9.521	12.228	12.093	12.515	11.107	10.330	9.524	9.047
Calls taken Rate	78%	72%	74%	79%	75%	80%	85%	86%	80%	82%	82%	84%	82%
Manual calls	2.758	1.786	2.868	2.148	983	1.156	1.734	2.447	1.046	2.700	1.996	2.400	1.877
Total treated calls	14.646	11.978	12.777	9.900	8.174	10.677	13.962	14.540	13.561	13.807	12.326	11.924	10.924
Calls per head per day			73	67	86	85	95	63	77	90	88	92	109
Delta N-1 et N				-8,22%	28,36%	-1,16%	11,76%	-33,68%	22,22%	16,88%	-2,22%	4,55%	18,48%
Number of FTE calling			8	7	5	6	7	11	8	7	7	6	5
<u>Calls average duration</u>													
Avg call inbound	0:03:00	0:03:02	0:03:28	0:03:54	0:03:00	0:03:54	0:03:51	0:04:07	0:03:53	0:03:39	0:03:29	0:03:28	0:03:27
Avg call manual	0:00:58	0:01:08	0:01:18	0:01:26	0:00:58	0:01:26	0:01:20	0:01:25	0:01:19	0:01:18	0:01:26	0:01:27	0:01:53
Avg after call	0:00:34	0:00:36	0:00:49	0:01:01	0:00:34	0:01:01	0:00:59	0:00:52	0:00:49	0:00:46	0:00:47	0:00:52	0:00:50
Avg waiting for a call	0:00:21	0:00:13	0:00:24	0:00:26	0:00:21	0:00:26	0:00:30	0:00:24	0:00:23	0:00:22	0:00:24	0:00:25	0:00:21
Avg waiting to be answered	0:03:02	0:03:30	0:03:17	0:02:40	0:03:23	0:02:53	0:02:20	0:02:17	0:02:56	0:02:49	0:02:50	0:02:42	0:02:53
<u>Status percentage</u>													
Calling	51%	51%	52%	55%	51%	55%	55%	57%	59%	59%	59%	55%	59%
Post call	11%	11%	14%	16%	11%	16%	15%	13%	13%	14%	16%	17%	17%
Waiting	7%	4%	6%	7%	6%	7%	8%	6%	6%	6%	8%	8%	6%
Email	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%
Pause	30%	33%	27%	21%	31%	21%	21%	23%	21%	20%	16%	19%	17%

2) Banque A – Équipe b

Données reçues pour l'année 2018

Pole: Call	jan	feb	mar	apr	may	jun	jul	aug	sep	oct	nov	dec
APPEL												
Inbound calls (received)	25.499	28.811	24.326	27.603	25.085	24.489	27.097	27.163	29.829	30.540	25.717	19.114
Taken	16.008	18.107	19.175	23.460	19.884	19.126	21.857	20.961	15.918	17.409	15.693	13.694
% (taux de prise)	62,8%	62,8%	78,8%	85,0%	79,3%	78,1%	80,7%	77,2%	53,4%	57,0%	61,0%	71,6%
Objectif	85,0%	85,0%	85,0%	85,0%	85,0%	85,0%	80,0%	80,0%	80,0%	80,0%	80,0%	80,0%
# calls per head	1.685	1.906	1.809	1.725	1.729	1.839	1.777	1.959	1.895	2.024	1.734	1.522
Number of FTE calling	9,50	9,50	10,60	13,60	11,50	10,40	12,30	10,70	8,40	9	9	9
Appels moyens	96	95	86	79	95	98	94	90	97	94	89	89

**DUREE**

Durée entretien	00:03:00	00:05:01	00:03:02	00:03:03	00:03:04	00:04:05	00:03:06	00:02:07	00:03:08	00:03:28	00:03:17	00:03:15
Durée attente rép	00:02:48	00:03:48	00:04:48	00:03:48	00:02:48	00:04:18	00:02:48	00:01:48	00:03:48		0h13'46	
Durée d'attente abandon	00:01:00	00:02:00	00:01:00	00:01:00	00:02:00	00:01:00	00:01:50	00:01:00	00:01:00			
Durée Post-appel	00:00:38	00:00:39	00:00:38	00:00:31	00:00:30	00:00:32	00:00:03	00:00:32	00:00:39	00:00:46	00:00:49	

3) Banque B – Équipe a

Données reçues pour l'année 2019 – 2020 – Nombre d'appels entrants par équipe BLN, DBB et WS

	BLN	DBB	WS	DBB Total	TFS	Grand Total
2019-M01	4096	18340		18340	2563	24999
2019-M02	6480	14857		14857	2253	23590
2019-M03	6889	12928	2625	15553	2217	24659
2019-M04	5990	11706	2685	14391	2266	22647
2019-M05	6198	11411	2379	13790	2234	22222
2019-M06	6388	11460	2651	14111	2054	22553
2019-M07	5948	14903	3775	18678	2254	26880
2019-M08	4771	12131	2915	15046	1912	21729
2019-M09	5443	14101	3209	17310	2047	24800
2019-M10	6296	16870	3348	20218	2447	28961
2019-M11	5368	15062	3449	18511	2237	26116
2019-M12	6315	16724	3111	19835	1918	28068
2020-M01	5583	17874	2542	20416	2303	28302
2020-M02	4811	15605	2631	18236	1935	24982
2020-M03	6517	15992	2265	18257	1920	26694
2020-M04	5582	17656	1877	19533	1333	26448
2020-M05	4528	20897	1717	22614	1308	28450
2020-M06	5487	25555	2198	27753	1682	34922
2020-M07	4882	27912	2327	30239	1501	36622
2020-M08	4271	23300	1871	25171	1369	30811
2020-M09	4804	25435	2008	27443	1711	33958
2020-M10	4646	26525	1966	28491	1604	34741
2020-M11	4231	24425	1837	26262	1396	31889
2020-M12	5345	27410	1917	29327	1438	36110

Données reçues pour l'année 2019 – 2020 – Pourcentage d'abandon par équipe BLN, DBB et WS

	BLN	DBB	WS	DBB Total	TFS
2019-M01	23%	33%		33%	9%
2019-M02	13%	26%		26%	6%
2019-M03	10%	19%	13%	18%	5%
2019-M04	9%	16%	15%	16%	6%
2019-M05	10%	10%	14%	11%	7%
2019-M06	10%	10%	11%	10%	5%
2019-M07	10%	9%	11%	9%	6%
2019-M08	10%	8%	12%	8%	5%
2019-M09	9%	7%	10%	7%	8%
2019-M10	7%	6%	8%	7%	4%
2019-M11	7%	8%	11%	8%	6%
2019-M12	7%	9%	9%	9%	3%
2020-M01	8%	7%	10%	7%	4%
2020-M02	8%	6%	8%	6%	4%
2020-M03	13%	8%	10%	8%	13%
2020-M04	12%	7%	7%	7%	11%
2020-M05	13%	11%	7%	11%	8%
2020-M06	13%	12%	7%	11%	5%
2020-M07	9%	15%	9%	15%	7%
2020-M08	11%	10%	7%	10%	4%
2020-M09	10%	12%	7%	12%	5%
2020-M10	10%	14%	8%	14%	7%
2020-M11	10%	15%	7%	14%	6%
2020-M12	12%	15%	7%	15%	7%

Données reçues pour l'année 2019 – 2020 –Durée d'appel en moyenne par équipe BLN, DBB et WS

	BLN	DBB	WS	DBB Total	TFS
2019-M01	1677	1771		1771	2921
2019-M02	976	1460		1460	1116
2019-M03	839	1094	1368	1142	941
2019-M04	804	1135	1109	1130	1067
2019-M05	983	975	860	956	885
2019-M06	1163	859	858	859	1310
2019-M07	966	861	863	862	1159
2019-M08	979	719	849	743	1107
2019-M09	1095	713	1010	767	1560
2019-M10	956	566	1114	655	1178
2019-M11	1144	579	781	616	1191
2019-M12	1014	469	819	524	752
2020-M01	973	513	1069	580	1067
2020-M02	1214	518	771	554	1255
2020-M03	722	553	721	573	1498
2020-M04	600	536	758	557	1227
2020-M05	684	471	588	481	960
2020-M06	690	497	554	501	1114
2020-M07	606	486	715	505	929
2020-M08	599	518	712	533	1080
2020-M09	520	533	751	550	1215
2020-M10	525	547	686	557	1146
2020-M11	539	522	584	527	1099
2020-M12	588	487	594	495	886

5. Annexe 5 – Retranscriptions des entretiens menés

5.1 Banque A – Équipe a

- *INTERVIEW A.a.1*

Bonjour. Nous sommes deux étudiantes de la Louvain School of Management (UCL), en deuxième année de Master en Sciences de Gestion. Dans le cadre de notre mémoire, nous avons choisi d'étudier le télétravail et ses impacts sur la productivité, en particulier depuis la crise sanitaire qui oblige le télétravail permanent.

Pour ce faire, nous aurions besoin dans un premier temps de vous interroger via un court questionnaire sur ce sujet et surtout, d'obtenir des données objectives concernant la productivité de votre équipe afin de comparer s'il y a une différence de productivité avant la période Covid-19 et depuis le Covid. Nous ne savons pas dans quelle mesure vous évaluez vos collaborateurs, mais si vous le faites sur base de chiffres, ces données seraient à la base de notre travail (par exemple : le nombre d'appels passés, le nombre de dossiers traités, ...). Nous comprenons très bien que ces données peuvent être sensibles et si vous le souhaitez, il est tout à fait possible d'assurer l'anonymat des collaborateurs ainsi que celui de l'entreprise lors de la rédaction de notre mémoire.

Par la suite, lorsque nous saurons de quelle manière a évolué la productivité de votre équipe, nous souhaiterions nous entretenir (maximum 30 minutes) avec vos collaborateurs afin de comprendre pourquoi et en quoi le télétravail permanent a impacté (ou non) leur productivité (évidemment, sans leur dévoiler ces chiffres confidentiels).

Ainsi, seriez-vous d'accord de nous partager quelques chiffres mesurant la productivité de votre équipe ?

Oui pas de problème. Je peux vous envoyer un fichier Excel par mail. N'hésitez pas à me contacter si vous avez des questions ou si vous avez besoin de d'autres éléments.

Un grand merci.

Vous m'aviez dit aussi par mail que vous souhaitiez rencontrer des agents pour les interviewer. Je peux vous envoyer l'adresse mail professionnelle de ceux qui seraient d'accord afin que vous puissiez fixer un meeting directement avec eux.

C'est parfait, merci beaucoup. Nous avons également d'autres questions à vous poser.

Je vous écoute.

Pouvez-vous nous décrire brièvement votre parcours et vos expériences professionnels ainsi que la façon dont vous avez intégré *** ?**

En ce qui concerne mon parcours, j'ai étudié le droit à Saint-Louis et puis les sciences politiques à Louvain-la-Neuve. Ça c'est mon parcours étudiant. Après mon diplôme en sciences politiques, j'étais content car j'avais un diplôme universitaire mais je ne voulais pas spécialement déjà travailler. J'avais également entamé un master complémentaire en sciences de gestion mais que j'ai abandonné trois mois après. En effet, il y avait trop de travaux de groupe et j'étais plutôt en étudiant qui travaille comme un dingue pendant les blocus mais qui n'était pas très assidu au cours et pas très régulier au cours de l'année. Je me suis donc dit que c'était un truc qui ne me convenait pas du tout. Après, je me suis donc mis sur le marché de l'emploi. Pour situer, j'ai 39 ans, et à l'époque dont je vous parle, on doit se trouver aux alentours de 2007-2008. Entre mon diplôme et mon premier job, il s'est écoulé deux ans, deux ans

et demi. A l'époque j'étais avec une luxembourgeoise, j'avais donc tenté ma chance sur le marché luxembourgeois (sauf qu'il s'agit d'un marché financier où les petits diplômés en droit ou en sciences politiques qui n'ont pas eu de sciences de gestion ne sont pas très prisés). J'ai donc perdu un peu mon temps. En 2009, j'ai commencé chez ***** au département précontentieux de la banque, c'était ma première expérience de travail. J'ai aussi travaillé dans le département call center. Dans ce département recouvrement, il fallait appeler les clients, comprendre pourquoi ils étaient en retard de paiement et trouver une solution (soit on faisait un plan de remboursement, soit il fallait réaménager leurs crédits parce que leur situation avait complètement changé et n'était plus tenable). Ainsi, ma première expérience de travail a été au recouvrement. Rapidement, dans ce boulot-là (après un an et demi, deux ans) j'ai eu la chance de connaître une évolution parce que je suis passé coach de cette équipe. L'équipe était composée de plus ou moins 25-30 collaborateurs. Il y avait un team leader et un coach qui donnaient des coaching sur la manière de s'exprimer auprès des clients. En effet, quoi que l'on en pense, lorsque l'on appelle des clients pour récupérer de l'argent, il y a aussi une manière de s'exprimer. Un moment donné, il y a donc eu ce poste qui s'est ouvert. J'ai postulé et j'ai eu de la chance car j'ai obtenu le poste. Pendant deux ans j'ai fait ça. Au terme de mes quatre années chez ING, j'ai voulu changer car je voulais faire vraiment du commercial. Pourquoi ? Je ne sais pas très bien, je le sentais. Je me disais que ce serait bien d'avoir une autre expérience. Dans ce cadre-là, je me suis donc retrouvé chez Belfius où j'ai travaillé en agence pendant quatre ans, quatre ans et demi. J'ai vraiment pris mon pied, c'était vraiment chouette. J'adorais vendre. De manière un peu hautaine voire arrogante, je trouve même ça facile de vendre. C'est vraiment un truc qui me convenait bien, dans lequel je prenais mon pied. Après, je me suis retrouvé dans une période où je me suis arrêté pendant six mois. D'abord parce que j'ai eu un grave accident à ma nuque, j'ai dû rester à la maison pendant quelques mois. Pourquoi je vous en parle ? Parce que c'était le point de départ d'une réflexion. C'est-à-dire que j'ai pris mon pied dans le commercial pure chez Belfius et à travers cet accident, pendant 4-5 mois, j'avais une minerve à ma nuque, je ne pouvais pas bouger. Je n'avais donc pas grand-chose à faire à part réfléchir. Ça m'a donc permis de faire le point. Après mon accident, finalement je suis retourné quelques mois chez Belfius. Ensuite, j'ai arrêté la collaboration parce que je ne m'y retrouvais plus. Je suis parti pendant quelques mois en Asie (au Vietnam et en Thaïlande essentiellement) avec juste un billet aller car je ne savais pas très bien quand j'allais revenir. Je devais avoir un peu plus de 30 ans. Je me posais juste la question « Où vais-je ? » car je commençais un peu à me perdre. Bref, ça m'a fait un bien fou. Ça a été la plus belle expérience de ma vie. Je suis revenu avec une forme d'énergie différente de celle que l'on a chez nous dans notre société. Je suis revenu très zen, très cool, très empathique, très bienveillant. Finalement, j'ai postulé chez ***** en juillet 2017. En fait, chez ***** , au niveau stratégique, ils avaient déjà dans leur bureau l'équipe « Inbound » et d'un point de vue stratégique ils avaient décidé de créer une équipe « Outbound ». Cette équipe a donc été créée et nécessitait un team leader. J'ai été engagé en qualité de team leader de cette nouvelle équipe. Je suis donc arrivé lorsque cette équipe était déjà formée. Au début, c'était un peu compliqué parce que les gens qui étaient là n'étaient pas des vendeurs ou n'étaient pas prêts à faire les sacrifices que moi j'ai exigé pour la fonction. Il y a donc eu une première phase où j'ai dû recruter et me séparer de certaines personnes (juste parce que ce n'était pas en phase avec ma vision des choses). Finalement, ça s'est très bien déroulé. En 2019, ils m'ont donné la deuxième équipe en plus parce que ça marchait bien. J'ai un côté un peu extrémiste parce que je suis très exigeant, parce que j'adore mon job et car ce qui me nourrit c'est le chiffre. Étant donné que tout se passe bien au niveau des chiffres et du management, mes managers m'ont donc donné la deuxième équipe. Ensuite, le 1^{er} janvier 2020, je suis passé manager du département, ce que je suis toujours actuellement.

Selon vous, de quoi dépend la productivité des employés au travail ? Qu'est-ce qui peut l'entraver, la favoriser ?

Je pense avant tout le bien-être. La productivité dépend du bien-être, de l'épanouissement. C'est ce que je dis toujours à mes équipes aussi. Oui, on est axé chiffres, mais ce n'est qu'une infime partie de ce que l'on vit. La vie en groupe et en équipe est bien plus importante. Comment le boss réagit lorsqu'un agent rencontre un problème privé ? Personnellement, si des agents à moi rencontrent des difficultés dans le privé, autant je peux être super exigeant sur les chiffres, autant je vais leur dire de prendre un certificat car leur vie privée et leur bien-être sont bien plus importants pour qu'ils soient bons dans leur boulot.

C'est super important de savoir jouer avec les deux éléments. On est exigeant mais ne perdons pas non plus le curseur le plus important de la vie. Donc si, pour un agent, il y a une sorte de mal-être qui commence à naître au sein de sa fonction, ce serait bien qu'il soit à l'aise pour venir m'en parler et que je sois à l'écoute de son problème. La productivité va donc dépendre du bien-être et de l'épanouissement des agents. Connaissez-vous la différence entre un chef et un leader ?

Le chef donne des ordres et le leader entraîne son équipe, la prends avec lui et la motive ?

La différence ne vient pas de comment l'un et l'autre vont réagir même s'ils sont différents. La différence vient de comment le groupe va se positionner. En fait, la grande différence est que le chef a un contrat de travail, il a un lien hiérarchique et il est prié (à peu de chose près) de la boucler. Je caricature bien sûr. Le leader c'est le groupe qui va le choisir. Pourquoi je vous en parle ? C'est parce que j'essaie de mettre en place un management qui donne envie à mes agents de bosser pour moi. Si je veux qu'ils aient envie de bosser pour moi, il faut qu'ils se retrouvent dans un truc ambitieux en terme de contenu dans le job au jour le jour. Toutefois, il y a aussi la dimension humaine qui est inhérente et super importante. Si les gens sentent qu'ils sont respectés, entendus, challengés au niveau du contenu de leur travail, s'ils sentent qu'ils apprennent et qu'ils évoluent, ils voudront peut-être bien bosser pour leur manager. Je leur dis toujours que le contrat de travail qu'il y a entre nous, je m'en fous, je suis avec eux. Si tu as un management comme ça, tu peux être sûr qu'en terme de productivité, tes équipes vont bosser pour toi. On ne compte pas trop nos heures, par exemple. C'est une énergie, c'est un groupe et c'est de ça que dépend la productivité. Le bien-être, l'épanouissement et la communication transparente sont des aspects super importants. Dans le monde du travail, il y a beaucoup de non-dits et d'hypocrisie. Mais dans le management que je mets en place, il importe (à peu de choses près) d'être transparent (que ce soit bien ou pas bien). Tout ceci fait que les agents se sentent bien dans leur fonction, ce qui va impacté leur productivité (soit positivement parce que le groupe a choisi son leader et que le management est en phase avec le groupe, soit négativement parce qu'on fait plutôt le chef). Le groupe a plus besoin d'un leader. Il est important d'adapter le management au groupe. Personnellement, j'impose le management que je mets en place, à charge pour eux de s'y adapter. Je ne dis pas que mon management est meilleur qu'un autre, je dis juste que je suis comme je suis. Dans mon privé aussi je suis entraîneur de foot (donc parler à des groupes, galvaniser des groupes, ... c'est quelque chose dans lequel je me sens assez à l'aise). Je vois très bien dans ma tête comment gérer des groupes. Bien sûr je peux entendre que ça ne correspond pas à certaines personnes et à certains profils. Je n'ai pas de soucis avec ça, ce n'est pas parce qu'ils sont moins bons, c'est juste parce qu'ils fonctionnent différemment. Donc, avoir un management en phase avec son groupe impacte positivement ou négativement la productivité des agents.

A quoi voit-on que des travailleurs et des équipes sont plus productifs que d'autres ?

Personnellement, dans mon équipe, c'est beaucoup plus dynamique. Du fait que ce soit dynamique, ça a l'air de travailler beaucoup plus. Chez nous, au niveau des horaires, c'est plutôt flexible. Il y a des départements qui, à 17h pile, ont déjà quitté le plateau. Ce sont des éléments visuels qui pourraient faire croire que certaines équipes sont plus productives que d'autres. Entre nous, c'est le cas. Par contre, ça me dérange un peu d'en parler parce que c'est comme si je portais un jugement sur un autre département alors que je ne suis pas en interne chez eux. Je peux bien sûr vous dire (étant donné que je travaille dans la boîte) quel département travaille plus qu'un autre. Mais dans l'absolu, chez nous, nous sommes des commerciaux, nous sommes dynamiques, nous ne regardons pas nos heures. Par exemple, samedi passé on a été faire des heures supplémentaires qui ne nous incombaient pas spécialement (c'était le combat d'un autre département), mais on ne s'est pas plaint, on a été de midi à 20h au boulot un samedi parce qu'on arrivé à la fin du mois et qu'il fallait qu'on atteigne nos chiffres. Le travail n'avait pas été fait dans l'autre département mais on n'avait pas le temps de critiquer ou de se plaindre. On a pris le taureau par les cornes et on y a été. Quand je demande qui veut faire des heures supplémentaires, la seule question qu'on me pose c'est « combien va-t-on en faire ? ». De nouveau, c'est un esprit dans lequel on est.

Nous savons qu'à partir d'avril, tout le monde a été mis au télétravail chez vous mais à un moment donné êtes-vous retourner au bureau ? On aimerait savoir à quel moment de l'année les équipes ont travaillé au bureau et à quel moment de l'année elles étaient en télétravail afin de mieux situer ?

De mémoire, l'indicateur a été l'évolution de l'épidémie. Concrètement, la première vague a été le confinement total (c'était à peine si on pouvait sortir de chez nous). Donc, pendant les mois d'avril et de mai 2020 c'était du télétravail à 100 %. À partir de juin, il y a eu le premier déconfinement et on a divisé la société en deux semaines. Il y avait la semaine A et la semaine B. Le principe était que personne de la semaine A ne pouvait côtoyer quelqu'un de la semaine B. Ainsi, si à un moment donné il y avait un cas de Covid, il y avait encore la moitié de la boîte qui était encore disponible pour faire tourner la boîte. Il y avait donc ce système de semaine A et de semaine B. Aussi, si une personne était en semaine A, elle n'était pas spécialement obligée de venir bosser au bureau. Chaque personne était d'office assignée à une semaine, en revanche elle n'était pas obligée de venir travailler au bureau si elle souhaitait travailler chez elle. Donc, à ce moment-là, c'était en fonction de comment la personne (directeur ou employé) se sentait. Certaines personnes ont très mal vécu ce confinement, d'autres très bien. C'est différent en fonction des sensibilités que l'on a et aussi de l'endroit où l'on vit. Ces semaines A et B ont duré tout l'été. Après cela, nous sommes passés dans la deuxième vague (je pense vers octobre, novembre) et tout le monde était de nouveau à la maison, excepté ceux qui avaient une bonne excuse. Ce que l'on appelle une bonne excuse c'est, par exemple, un nouveau collaborateur qui n'est pas autonome chez lui. On peut lui donner un écran PC, mais s'il ne connaît pas le programme ça n'ira pas. Un nouveau collaborateur est donc sur le plateau pour que l'on puisse l'encadrer et le former. Il se peut aussi qu'une personne vienne nous trouver pour nous dire qu'elle « pète un câble », qu'elle a besoin de prendre l'air, qu'elle a besoin de se lever le matin et de venir au boulot, En fonction de la situation, on essaye de trouver des accords (toujours en respectant les distanciations sociales sur le plateau et un certain nombre de collaborateurs). On a donc supprimé le système des semaines A et B. Néanmoins, les personnes qui venaient au bureau devaient avoir une attestation qui les blanchissait et qui prouvait que c'était bel et bien nécessaire que cette personne soit au bureau. Cela doit être validé par la boîte. Maintenant nous sommes dans la troisième vague. Pour l'instant la norme reste toujours le télétravail. Mais on a eu énormément de turnover au niveau des nouveaux. En terme de productivité au niveau du télétravail, comme le télétravail a été imposé, il a été vécu différemment. L'option « télétravail » (selon laquelle les personnes peuvent en bénéficier comme elles le souhaitent) est quand même différente d'un télétravail imposé cinq jours par semaine. Cette situation peut donc être ressentie comme agressive pour certains parce que, encore une fois, on n'est pas dans les foyers des gens, on ne sait pas ce qu'ils vivent, on ne sait pas dans quel confort ils sont, Personnellement, je n'ai pas encore d'enfants aujourd'hui mais j'ai des collègues et des amis qui en ont. Nous n'avons pas vécu le même confinement. Tout ceci peut donc aussi atteindre la productivité des agents.

Actuellement, pouvez-vous de temps en temps aller travailler au bureau ?

Exceptionnellement, cette semaine je suis à la maison mais c'est juste le hasard car la gare où j'habite actuellement est en travaux (il n'y a pas de trains pour aller sur Bruxelles). Mais sinon on suit les normes du conseil de sécurité, et la norme depuis plusieurs mois reste le télétravail obligatoire. Pour ceux qui ne satisfont pas ces obligations, ils leur faut une attestation. En l'occurrence je suis responsable d'un département, je dois donc former les nouveaux qui arrivent sans cesse. Par ailleurs, je préfère travailler sur place avec les collègues que chez moi.

Merci beaucoup. Maintenant, nous allons vous poser des questions par rapport au télétravail. Quelle a été votre première expérience (professionnelle ou non) en télétravail ?

Il s'agit du télétravail actuel. Je n'ai jamais fait de télétravail auparavant, que ce soit chez ***** ou chez ***** à l'époque.

En général, quels sont les principaux avantages et inconvénients du télétravail pour vous ?

Un des avantages est le fait qu'on n'a plus les trajets à faire pour aller au boulot. Il y a une forme aussi de confort puisqu'on travaille chez soi, on est plus à l'aise pour travailler. On est aussi plus concentré et moins distrait par les collègues. Pour les inconvénients, il y a le fait de ne pas pouvoir dissocier l'endroit où l'on vit et l'endroit où l'on travaille (les collègues que l'on ne voit plus,...). Il s'agit de tout le côté social. Selon moi, l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée n'est pas rendu plus compliqué par le télétravail. Par exemple, je suis ravi de ne pas devoir faire les trajets quand je fais du télétravail. Dans ce cadre-là, l'équilibre n'est donc pas plus compliqué, il est différent mais en mieux. Par contre, si je fais du télétravail tous les jours, je ne peux pas voir mes collègues. Ce n'est donc pas le télétravail qui rend plus compliqué l'équilibre, l'équilibre est juste différent. Il y a des avantages et des désavantages. Aussi, il y a deux phénomènes que j'aimerais vous partager mais qui ne se traduisent pas dans les chiffres. Le premier phénomène est que étonnamment, en homeworking, les gens vont bosser plus. C'est un phénomène que l'on a remarqué. En effet, il y a moins de fatigue, moins de temps de trajet, ce qui fait que les personnes vont plus facilement travailler jusqu'à 17h-18h alors qu'avant elles partaient à 16h45 pour être à 17h à la maison. Le deuxième phénomène que j'ai à vous partager est que mon management est assez rigoureux, assez ambitieux, et très exigeant. Ça veut dire que je ne suis pas le type de manager qui comprend que la productivité chute sous réserve que je suis à la maison. Aujourd'hui, les agents sont tous chez eux et la boîte dans laquelle je bosse leur a fourni PC et écrans. Donc techniquement, c'est la même chose qu'au boulot. Pour ma part, je ne peux pas comprendre que la productivité chute. C'est peut-être ce qui peut expliquer que dans mes tableaux Excel vous ne voyez pas vraiment de grosses chutes. La seule chute que l'on peut voir entre janvier 2020 et janvier 2021 ce sont les pauses parce que je suis un « extrémiste ». Ce sont eux qui choisissent leur pause mais je constate qu'ils prennent moins de pause. Néanmoins, ces chiffres sur les pauses sont à prendre avec prudence car il y a une marche d'erreur. En effet, c'est l'agent qui va toujours qualifier son statut (par exemple, l'agent peut très bien être parti en pause mais ne s'être pas « mis en pause »). Quand on était en live à l'époque (donc avant la crise sanitaire), c'était plus facile car j'avais une supervision où je pouvais voir tous les statuts et interpellier facilement les agents par rapport à leur pause. Maintenant, en homeworking, je peux le voir aussi mais je ne suis pas garanti d'avoir l'agent au bout du fil directement.

Comment décrieriez-vous le télétravail que vous êtes actuellement en train de faire depuis mars 2020 ? Par exemple, au niveau du rapport à l'équipe, du rapport à l'organisation, par rapport à la dimension de socialisation et de l'engagement, ...

Innovateur parce que c'est quelque chose qui semblait tellement compliqué à mettre en place avant le Covid, mais finalement, après deux semaines, toutes les boîtes l'avaient mis en place. Donc, c'est assez innovateur. Je le décrierais aussi par les termes « moderne » et « nouvel équilibre ».

En quoi le fait de télétravaillier de manière permanente depuis le début de la crise sanitaire influence-t-il votre productivité ? En général, pour vous, quels sont les effets du télétravail permanent sur votre productivité ? Vous sentez-vous plus efficace lorsque vous travaillez à distance en comparaison à vos journées de travail au bureau avant l'apparition du Covid-19 ? Vous sentez-vous plus efficace lorsque vous travaillez à distance en comparaison à vos journées de travail au bureau avant l'apparition du Covid-19 ?

Parce que ma fonction est en phase avec cela. C'est-à-dire que dans le cadre de ma fonction (vous verrez cela dans votre carrière), au plus vous allez monter, au moins ça va vous demander d'être sur le terrain et de faire des choses très simples (par exemple, je ne prends plus d'appels, je n'ai plus toutes les contraintes que mes agents ont, ...). Par contre, dans le cadre de mon job, il y a clairement une partie où on me demande de réfléchir. On me demande de mettre ce département dans de bonnes dispositions pour que dans six mois ou dans deux ans, il continue à évoluer. J'ai des analyses à faire. Je trouve que le télétravail est clairement adapté à tout ce travail. Je suis donc beaucoup plus efficace pour toutes ces tâches-là. Quand je dois réfléchir, je préfère de loin être à la maison que sur un plateau.

Quel ressenti éprouvez-vous par rapport à la productivité de votre équipe depuis mars 2020 ?

Je vais dire mitigé parce que c'est vraiment en fonction des uns et des autres. Il s'agit d'une équipe assez jeune (ils ont entre 25 et 30 ans) et c'est pour tous, à peu de chose près, leur première expérience de travail. Dès lors, ils n'avaient peut-être pas tous la maturité nécessaire pour travailler en télétravail quand c'est arrivé. Globalement, il a quand même fallu booster pas mal d'entre eux, voire même la majorité car au début ils étaient soit pas assez mûrs pour jouer de cette liberté-là, soit ils ont vraiment pris un coup dur. Je les ai donc sentis très fragiles au début des mois d'avril et de mai, ils ont vraiment eu du mal. A partir du mois de juin il y a eu plusieurs ouvertures possibles et imaginables, ils ont donc commencé à s'y habituer, à aller de temps en temps au boulot, Le début a donc été vraiment difficile pour certains, il a fallu les booster. Après, chacun a trouvé sa voie dans cette nouvelle situation. Il se passe juste que c'est un changement qui a été imposé, et rappelez-vous le principe, un changement dans l'absolu pose toujours problème s'il n'a pas été décidé par la personne. Ici, le changement a donc été imposé et dès facto il a fallu repousser les personnes et leur laisser le temps de prendre leurs marques parce que c'était agressif pour eux. Dès lors qu'ils ont pris leurs marques, la productivité dépendait plus en fonction des personnalités des uns et des autres ; certains sont partis, d'autres ont trouvé un autre équilibre. Donc, en principe ils ont pris une claque au début et après il a fallu qu'ils trouvent chacun leur place. Certains avaient besoin de venir, d'autres sont très bien chez eux et ne veulent pas revenir pour l'instant. C'est vraiment en fonction des caractères des uns et des autres et de ce qu'ils vivent.

Nous arrivons à la fin de l'interview. Souhaitez-vous ajouter quelque chose ou revenir sur ce que vous avez dit plus tôt ?

Pour les agents à interviewer, je vous reviens rapidement avec le nom et l'adresse mail des agents qui ont accepté. Je vais ouvrir la candidature aux équipes et voir qui accepterait. J'en parle ce soir à notre meeting et je demanderai à mes team leaders de gérer cela. Je vais le noter dans mon agenda. Si vous n'avez pas de nouvelles de moi d'ici la semaine prochaine, n'hésitez pas à me relancer.

C'est très gentil. On vous remercie pour ce temps que vous avez passé à répondre à nos questions. Bonne continuation pour la suite.

À vous aussi. Au revoir.

- *INTERVIEW A.a.2*

Bonjour. Nous sommes deux étudiantes de la Louvain School of Management (UCL), en deuxième année de Master en Sciences de Gestion. Dans le cadre de notre mémoire, nous avons choisi d'étudier le télétravail et ses impacts sur la productivité, en particulier depuis la crise sanitaire qui oblige le télétravail permanent. Pour ce faire, nous souhaitons donc nous entretenir avec vous afin de comprendre pourquoi et en quoi le télétravail permanent a impacté (ou non) votre productivité.

Nous avons donc quelques questions personnelles et générale à vous poser sur plusieurs thématiques.

Très bien, je suis prêt

Pourriez-vous nous expliquer brièvement votre parcours ainsi que vos expériences professionnelles, ainsi que la façon dont vous avez intégré l'entreprise ?

J'ai commencé à travailler chez Krefel pendant 8 ans. J'étais vendeur. Ensuite, je voulais un changement dans ma carrière, surtout au niveau des horaires et du salaire, avoir plus d'avantages et être plus tranquille. J'ai alors postulé dans le secteur financier. Les horaires y sont plus souples car on ne travaille

pas les week-ends. J'ai postulé auprès de plusieurs banques et ***** m'a embauché il y'a presque deux ans.

D'accord. Selon vous, de quoi dépend la productivité au travail ? Qu'est-ce qui peut l'entraver ou la favoriser ?

L'ambiance. Par exemple, comment tes responsables vont faire en sorte qu'il y ait le moins de stress possible. L'ambiance avec les collègues également, si tu t'entends bien avec tes collègues, cela pourrait jouer un rôle. Il faut que tu aies envie d'aller travailler, que tu aies envie d'aller voir tes collègues car tu travailles 8h par jour avec eux. Ce qui peut entraver, c'est le contraire. Quand il y a une mauvaise ambiance, quand tu ne t'entends pas avec tes collègues, quand tes responsables te stressent beaucoup par rapport aux chiffres, quand ils ne sont pas ouverts...

A quoi voit-on que des équipes ou des travailleurs sont plus productifs que d'autres ?

Très bonne question. Je pense que dans ce genre de travail, on le voit par nos chiffres. Nous avons des objectifs et nous devons les atteindre par jour ou par mois. On est principalement jugé sur ces chiffres.

Quelle a été votre première expérience en télétravail ?

Chez *****. C'est la première fois que je fais du télétravail. Avant le COVID, on n'avait jamais eu de télétravail non plus.

Quels sont les principaux avantages du télétravail selon vous ?

Le fait de pouvoir se lever un peu plus tard. Personnellement, je dois me lever à 6h30 pour arriver au boulot à 8h30. J'ai aussi des enfants que je dois conduire à l'école. Alors que maintenant, je me lève à 7h30. Le deuxième avantage c'est qu'on est à la maison donc on peut manger ce qu'on prépare et cela reste chaud et frais. Ensuite, je me trouve plus concentré quand je suis à la maison qu'aux côtés de mes collègues. Il y a évidemment moins de bruits, il n'y a pas de bruit du tout et c'est quelque chose de très important pour moi, pour pouvoir me concentrer. C'est un point positif pour la productivité. Je ne sais pas si vous êtes passées au bureau, mais nos chaises sont très rapprochées les unes des autres. Parfois, quand on parle au téléphone, même les clients se plaignent du bruit. Le client n'est donc pas concentré avec ce bruit en fond.

A l'inverse, quels sont les désavantages ?

C'est vrai que je bouge moins. Quand je suis au boulot, on bouge un peu plus. On va boire un café avec un collègue à la pause... Ici, j'ai tout le nécessaire près de moi donc je ne me lève pas beaucoup. Donc on bouge moins avec le télétravail. On ne sort presque pas de la journée, alors que si on doit se rendre au bureau le matin, on prend déjà de l'air frais qui nous réveille bien. Au niveau productivité, à force d'être à l'intérieur et de ne pas prendre l'air, on a mal de tête, et pour certains, ils peuvent être plus dépressifs et moins concentrés. Personnellement, je suis bien.

Au niveau de la balance vie professionnelle, y a-t-il eu un changement ?

Personnellement, cela a été positif. Toute la journée, le petit est à la crèche. Le plus grand va à l'école. Honnêtement, c'est un gain de temps. Je peux les emmener à mon aise à l'école, puis revenir. Le soir aussi, je ne dois pas courir du centre-ville jusqu'à chez moi. C'est quand même un avantage d'être en télétravail par rapport à cet aspect. Chez moi, il n'y a pas ce mélange vie professionnelle et vie familiale. Ma femme est aussi au travail toute la journée. Ensuite, quand mes enfants sont malades, ils sont avec moi et je peux veiller sur eux. Alors que si j'étais au travail, ce serait l'assistante qui veillerait sur eux et je préfère que ce soit moi. Cela dépend vraiment des personnes. J'ai une ex-collègue pour qui c'était impossible car ils avaient un petit appartement et ils étaient à trois à télétravailler. Ici j'ai un grand appartement et je peux être seul dans ma pièce et personne ne me dérange.

Comment décrieriez-vous le télétravail que vous êtes en train de vivre depuis un an ?

C'est normal d'en avoir un peu marre de quelque chose qui est régulier. Même quand j'allais au bureau tous les jours, 90% de mes collègues disaient « pourquoi on n'a pas droit d'un jour ou de deux jours de télétravail ». Maintenant, on fait tout le contraire car on a envie aussi d'avoir notre liberté. Au niveau du travail, cela n'a rien changé vu que la société a très bien organisé cette transition entre le bureau et le travail à domicile. Ils ont fourni par après (pas directement car cela s'est fait soudainement) des écrans et des laptops. Ils ont fait leur possible pour qu'on ait le plus de confort possible. Par après, on nous a fourni plus de matériels. Il n'y a pas eu de vrais problèmes de logistique grâce à la société donc le travail a pu continuer à être fait. Cela étant, il m'a fallu quelques jours pour m'adapter mais cela s'est fait rapidement grâce au travail fait par nos managers qui font des debriefs le matin et l'après-midi. Cela a joué sur la productivité car nous n'avons pas été délaissés. Je pense que pour notre manager, il ne voulait pas de télétravail avant tout cela, car il pense qu'en étant sur le plateau, on peut produire plus. Alors qu'on peut très bien faire un ou deux jours de télétravail par semaine.

Vous sentez-vous plus contrôlé en télétravail que sur le plateau ?

C'est normal. Il y a cette distance physique qui fait qu'on peut être plus contrôlé. On sait qu'on est contrôlé mais on ne sait pas quand. Personnellement, au bureau ou chez moi, le travail doit être fait. Je ne peux pas ne rien faire. Donc pour moi, cela n'a rien changé au niveau du contrôle.

En quoi le fait de télétravailler depuis la crise sanitaire influence-t-il votre productivité ? Quels sont ses effets ?

Je trouve que le télétravail n'a pas d'effets sur ma productivité. Je produis même peut-être plus. J'avais commencé fin 2019, il m'a fallu aussi du temps que je m'adapte au travail donc je ne produisais pas énormément à ce moment-là. Si cela avait eu un impact, alors cela aurait eu au début et à la fin. Par exemple, si au début du télétravail je produisais 100€ par jour, et qu'aujourd'hui je produis 20€ par jours, alors j'aurais dit « oui, cela a un impact ». Dans mon cas, mes chiffres ont augmenté grâce aussi à mon expérience, et le télétravail n'a pas impacté négativement ma productivité.

Vous sentez-vous plus efficace en travaillant depuis votre domicile ou depuis le plateau ?

Au bureau, il y a certains avantages que nous n'avons pas à la maison. Au bureau, dès qu'on a produit un certain montant, alors notre manager qui est sur le plateau vient vers nous pour nous booster. Alors qu'à la maison, il n'y a pas ce manager derrière nous pour nous booster. Il y a la distance et il a d'autres choses à faire. Il sait contrôler nos chiffres mais pas comme si on était l'un à côté de l'autre. Pour moi, le télétravail n'a pas d'impact négatif sur ma productivité. Au contraire, il m'a apporté beaucoup de choses positives comme l'énergie que je perdais avant en me levant plus tôt, l'énergie que je perdais avant pour courir à gauche et à droite pour la famille. C'était plus stressant avant.

Cela vous arrive-t-il de travailler davantage, après vos heures conventionnelles ?

Non pas du tout. Ce n'est pas que cela me dérange, mais j'ai d'autres obligations sur le côté.

Ok merci. Nous avons terminé de poser nos questions. Nous vous remercions de votre temps. Avez-vous des questions ou des remarques ?

Je n'ai rien à ajouter. Je vous souhaite bonne chance pour la suite.

- *INTERVIEW A.a.3*

Bonjour. Nous sommes deux étudiantes de la Louvain School of Management (UCL), en deuxième année de Master en Sciences de Gestion. Dans le cadre de notre mémoire, nous avons choisi

d'étudier le télétravail et ses impacts sur la productivité, en particulier depuis la crise sanitaire qui oblige le télétravail permanent. Pour ce faire, nous souhaitons donc nous entretenir avec vous afin de comprendre pourquoi et en quoi le télétravail permanent a impacté (ou non) votre productivité.

Nous avons donc quelques questions personnelles et générale à vous poser sur plusieurs thématiques.

Ok. Je fais beaucoup de télétravail mais je viens aussi au bureau pour former les nouveaux collaborateurs.

D'accord. Pourriez-vous nous expliquer brièvement votre parcours ainsi que vos expériences professionnelles, ainsi que la façon dont vous avez intégré l'entreprise ?

Il y a 3 ans et demi, j'étais encore étudiant en droit. J'avais quelques projets à gérer qui nécessitaient que je travaille pour avoir de l'argent. J'étais à la recherche d'un job et j'avais trouvé un poste dans un call center rien à voir avec le crédit. Ensuite, ils m'ont dit « regarde *****, si cela te plaît, on peut négocier avec une certaine banque pour un poste ». Voilà, je suis venu m'enregistrer ici et je continue entre-temps à étudier. Ensuite, je me suis dit que j'allais mettre les études sur le côté, prendre des années sabbatiques et je me lance à fond dans le travail. Donc cela fait 3 ans et demi que je suis chez *****. C'est vraiment mon premier vrai job. Avant, je travaillais plutôt en job étudiant à gauche à droite. A côté de cela, je travaille aussi comme courtier dans le domaine des assurances.

Selon vous, de quoi dépend la productivité des employés ? qu'est-ce qui peut la favoriser ou l'entraver ?

La productivité dépend premièrement de la motivation, parce que s'il n'y a pas de motivation, tu ne peux aller nulle part. Donc tu dois te motiver toi-même et après, le reste viendra. L'énergie aussi. Tu dois avoir de l'énergie parce que ce job demande beaucoup d'énergie. Il faut aussi avoir un mental fort parce que dans ce job, tu vas avoir des clients qui vont dire « oui » mais souvent, c'est « non ». Donc tu dois être capable de lutter contre les énergies négatives des clients. Si tu sais gérer tout cela, alors ce travail est très facile. On travaille avec un manager et deux teamleaders qui s'occupent des départements qui reçoivent les appels et qui émettent les appels, donc appeler des clients qui n'ont rien demandé pour leur proposer quelque chose. Notre job est aussi de répondre aux besoins de clients.

Et que pensez-vous des facteurs plutôt externes ?

Avec le télétravail, le fait qu'ils ont pu nous donner les PC, les écrans, nous aident à continuer le travail. Ils essaient aussi de nous motiver. Par exemple, l'année passée, nous avons reçu 2 jours de congé supplémentaires qui ne faisaient pas partie de nos congés légaux. Tout cela essaie de nous motiver dans notre travail.

A quoi voit-on que des travailleurs ou des équipes sont plus productifs que d'autres ?

Dans notre job, on peut le voir grâce aux chiffres de productivité et les retours des managers. Ils nous disent souvent où on en est dans les chiffres pour qu'on puisse évoluer.

Quelle a été votre première expérience en télétravail ?

C'est ici chez *****. C'était fun, j'ai aimé et je continue à aimer. Pour moi, c'est le « best of the best ». Déjà, je peux dire que je viens de loin et cela demande beaucoup de correspondances avant que je puisse arriver ici. Je fais 1h30 de trajet le matin et 1H30 pour rentrer, si tout va bien. S'il y a des problèmes sur la route, je peux prendre même 2h. C'est pour cela que je préfère travailler à la maison. Tu as la nourriture près de toi, tu as ta petite série Netflix etc.

Quels sont les avantages du télétravail pour vous ?

L'avantage, c'est que tu gagnes du temps au niveau des déplacements. Ici on travaille minimum 7h par jour. Maintenant, si tu dois te déplacer, il faut encore rajouter le temps de déplacement... Donc tu gagnes du temps, tu gagnes de l'énergie car tu ne dois pas te déplacer, tu restes à la maison. Tu as aussi plus de temps pour ta famille, si tu es quelqu'un qui aime bien la famille ou les amis, tu as plus de temps pour le passer avec eux. Tu peux aussi dormir plus, te reposer plus. La seule chose que je pense que beaucoup de gens sont en manque, c'est la communication avec les collègues. Le fait de manger avec eux, s'amuser avec eux... Mais sinon le télétravail est un bon avantage.

A l'inverse, quels sont les désavantages du télétravail ?

Pour moi, c'est juste que tu n'as plus vraiment de contacts physiques avec les collègues. C'est vrai que lorsqu'on travaille ensemble, il y a une autre énergie qui se dégage par rapport à quand tu es tout seul à la maison. Tu es un peu plus paresseux... Je pense que c'est le seul désavantage pour moi.

Comment décrieriez-vous le télétravail que vous pratiquez depuis plusieurs mois ?

Pour moi, c'est très bien. Je continue mon travail comme au bureau. Je préfère même rester à la maison et travailler à la maison. Je peux dire que le télétravail m'a boosté parce que je ne dois pas sortir pour venir au travail donc je suis moins fatigué. Je peux donner et mettre plus d'énergie dans mon travail. Et quelque part, cela a fait augmenter ma productivité. Bien sûr au début du covid, on était un peu stressé, on ne savait pas où on allait. Mais à partir du moment où on a compris et ils ont expliqué qu'on va rester encore longtemps à la maison, on a fait juste notre travail. Pour moi, c'était vraiment idéal.

En quoi le fait de télétravailler depuis la crise sanitaire influence-t-il votre productivité ? De quelle manière ?

Comme j'ai dit, cela a influencé positivement. J'étais encore plus motivé et je pense que je travaillais mieux.

Quels sont les effets du télétravail sur la productivité ?

Cela m'a motivé et a aussi motivé plusieurs autres collègues. Pour être honnête avec vous, au début, il y avait beaucoup de collègues qui n'aimaient pas le télétravail parce qu'il manquait la présence de l'équipe, ils voulaient être entourés. Surtout pour les nouveaux, pour eux, c'était nécessaire quand même de venir. Après, on voit de plus en plus de personnes qui préfèrent rester à la maison. Et les personnes à qui on demande de venir travailler au bureau, ils demandent à rester à la maison. Le télétravail a joué un rôle positif dans nos vies, surtout pour ceux qui viennent de loin. Aussi pour ceux qui ont une famille, par exemple, il y a des mamans et des papas qui travaillent ici et lorsqu'ils peuvent passer encore plus de temps avec leurs familles, c'est idéal. Bien sûr, il y a un effet positif. Les effets négatifs, c'est que parfois les gens, pendant les heures de travail, sont un peu « olé olé », un peu plus rêveur.

Vous sentez-vous plus efficace à la maison ou au bureau ?

Je peux dire que je me sens plus efficace à la maison. Pour mon activité, il n'y a rien qui change. Je dois toujours faire à peu près la même chose. Après, si je travaille au bureau, on peut toujours se motiver avec les collègues. Si je suis à la maison, je travaille tout seul, je suis dans mon coin, et tout se passe aussi très bien. Donc je vais dire 50/50.

Ok merci. Nous avons terminé de poser nos questions. Nous vous remercions de votre temps. Avez-vous des questions ou des remarques ?

No problem, welcome. J'espère que cela va vous aider. Vous êtes en deuxième année c'est cela ?

Oui, en dernière année.

C'est très bien, félicitations et bonne continuation surtout !

- *INTERVIEW A.a.4*

Bonjour. Nous sommes deux étudiantes de la Louvain School of Management (UCL), en deuxième année de Master en Sciences de Gestion. Dans le cadre de notre mémoire, nous avons choisi d'étudier le télétravail et ses impacts sur la productivité, en particulier depuis la crise sanitaire qui oblige le télétravail permanent. Pour ce faire, nous souhaitons donc nous entretenir avec vous afin de comprendre pourquoi et en quoi le télétravail permanent a impacté (ou non) votre productivité.

Nous avons donc quelques questions personnelles et générale à vous poser sur plusieurs thématiques.

Je vous écoute.

Pouvez-vous nous décrire brièvement votre parcours et vos expériences professionnels ainsi que la façon dont vous avez intégré l'entreprise ?

J'ai eu un parcours assez spécial. J'ai d'abord fait cinq ans d'ingénierie entre ingénieur civil et bio ingénieur. J'ai été jusqu'en troisième année et à ma troisième année à l'ULB en bio ingénieur je n'étais plus finançable selon le décret Marcourt. À partir de ce moment-là, je me suis dit que ces études n'étaient pas vraiment faites pour moi. J'ai eu l'occasion de partir et de revenir avec des aides financières. Je suis donc parti pour faire un bachelier en vente (sales account manager) à l'EPFC. J'ai réussi ma première année et j'ai eu la possibilité de revenir en ingénierie, ce que je n'ai pas fait, j'ai continué dans les ventes. De là je suis rentré chez ****.

Selon vous, de quoi dépend la productivité des employés au travail ? Qu'est-ce qui peut l'entraver, la favoriser ?

Pour moi, avoir des tâches simples et définies, le fait de savoir quoi faire et pourquoi on doit le faire, favorise la productivité. En effet, ne pas faire des choses dans le vide ou ne pas savoir vraiment ce que l'on doit faire peut entraver la productivité. En tant que commerciaux, c'est très simple. On ne va pas se mentir, ce sont les incentives qui font que la productivité augmente. Lors de mois où il y a des incentives, on sait que l'on sera rémunéré en fonction de notre performance. C'est donc normal que notre performance augmente. C'est logique. Je pense aussi que la flexibilité que l'on nous accorde, le fait de savoir que l'on peut travailler un peu quand on veut ou quand ça nous arrange le mieux, fait que l'on va travailler au moment où on est le plus productif. Si à un moment donné, on a vraiment besoin d'une pause, on fait alors autre chose pendant une heure ou deux et puis on reprend le travail. On est donc assez libre de pouvoir faire un peu notre planning comme on veut. Je pense que ça aide beaucoup. Je pense que ce qui peut l'entraver et qui est contre-productif, c'est par exemple lorsque j'ai trop de choses à faire et je ne sais pas par où commencer, ou lorsque j'essaye de faire plusieurs trucs en même temps, ce qui fait que je n'avance dans rien. Donc, tout traîne, tout est en retard, j'ai toutes les choses qui s'accumulent et c'est plus démotivant que motivant. C'est un peu comme un cercle vicieux ; plus j'ai de choses qui s'accumulent et plus je me disperse, moins je vais avancer (et plus ça va m'énerver). Je serai donc contre-productif. Dès lors, pour moi, ce qui peut entraver la productivité c'est vraiment l'organisation et la répartition des tâches qui sont des facteurs importants. Aussi, je trouve que des tâches trop répétitives (qui fait que l'on se lasse) ne favorisent pas beaucoup la productivité. Le fait qu'un manager soit trop présent ou qui soit tout le temps au-dessus de notre épaule entrave aussi la productivité car c'est vraiment lassant. Je pense que ce genre de micro management, pour beaucoup de personnes, ne fonctionne pas bien.

A quoi voit-on que des travailleurs et des équipes sont plus productifs que d'autres ?

Je trouve que cela se voit déjà aux résultats ou à la qualité des tâches. Si on voit que le travail est un peu bâclé, qu'il y a beaucoup d'erreurs dedans, ou que les chiffres sont super bas, on se dit que ce n'est pas productif. Pour nous dans notre département, il s'agit surtout de chiffres et de la qualité des entretiens ainsi que de la vitesse à laquelle on peut répondre aux demandes de clients.

Merci beaucoup. Maintenant, nous allons vous poser des questions par rapport au télétravail. Quelle a été votre première expérience (professionnelle ou non) en télétravail ?

La toute première fois, c'était à cause du Covid au mois de mars. D'un jour à l'autre on ne pouvait plus aller au bureau et prendre ses affaires. On devait vraiment faire avec ce qu'on avait chez nous, on ne pouvait plus retourner reprendre notre casque, etc. Donc en deux jours, le week-end, il a fallu préparer un tout nouvel espace à la maison, il fallait préparer son bureau, ..., et arriver à se motiver, à se préparer le matin, à s'y mettre, vu qu'on est chez nous. En effet, on est parfois dans son salon, dans sa cuisine et du coup on n'est plus dans l'environnement de bureau, au travail, où l'on voit tout le monde arriver en même temps, où tout le monde se motive mutuellement, etc. Maintenant, on est vraiment tout seul dans un autre environnement qui n'est pas forcément professionnel. Au début, ça a été vraiment compliqué de me dire « je travaille ». C'est plus comme quand on est en vacances et qu'on ouvre vite fait notre PC pour voir si on a des mails. Je trouve qu'on est plus dans ce mood-là que vraiment travailler.

En général, quels sont les principaux avantages du télétravail pour vous ?

Pour moi, c'est déjà le fait de ne plus devoir prendre les transports en commun. Dans ma routine « métro-dodo-boulot », on a retiré le métro, c'est déjà pas mal. Après, en faisant du télétravail, on se lasse très rapidement et on a limite envie de retrouver notre routine d'avant car on perd le contact humain. Je pense que le contact humain est à la base même de ce qui fait une société, le rapport entre les collègues est très important. Au début ça pouvait paraître un peu excitant, mais personnellement je me suis vite lassé. Aussi, le télétravail m'apporte beaucoup de flexibilité dans le sens où je peux aller faire mes courses sur le temps de midi, je peux facilement prendre des rendez-vous, etc. Je pense que les gens peuvent facilement faire des choses à 17h-18h, comme aller chercher les enfants à l'école sans stress, faire à manger et puis bosser plus tard, comme ça les arrange mieux. Je pense donc qu'à ce niveau-là, le télétravail facilite beaucoup de choses. On peut aussi aller travailler où l'on veut, on peut aller travailler chez une autre personne, on peut aller travailler dans un espace de co-working, ce qui est chouette aussi. Toutefois, on est aussi vite isolé. Je pense que c'est bien quelques jours d'être tout seul chez toi mais après ça devient vite lassant. Je pense que le contact avec les collègues par vidéo conférence ça me manque quand même, ce n'est pas la même chose qu'avant. Donc, pour moi le positif c'est vraiment la flexibilité.

En général, quels sont les principaux inconvénients du télétravail pour vous ?

Comme je viens de le dire, pour moi le négatif ce sont vraiment les relations sociales qui en souffrent. Donc le plus gros inconvénient du télétravail pour moi c'est le côté social, c'est-à-dire l'absence de contacts sociaux. On fait beaucoup de réunions par vidéo conférence, par téléphone, ... mais ce n'est quand même pas la même chose que lorsqu'on est du matin au soir à côté de plusieurs personnes au bureau avec lesquelles on échange des petits mots, on raconte un petit truc, etc. Aussi, au lieu de renvoyer cinq mails il suffit juste de poser la question aux personnes à côté de soi, au bureau c'est beaucoup plus dans l'échange et dans le contact. Tout ça c'est ce qu'il manque quand on est en télétravail. On a aussi du mal à trouver un bon équilibre entre vie professionnelle et vie privée en télétravail. Parfois même le samedi et le dimanche j'ouvre mon ordi parce qu'on a beaucoup moins cette sensation de semaine de lundi à vendredi de 9h à 17h. Donc, parfois à 20h je m'ennuie, j'ouvre mon ordinateur et je fais quelques trucs, on est plus tenté.

Comment décrieriez-vous le télétravail que vous êtes actuellement en train de faire depuis mars 2020 ? Par exemple, au niveau du rapport à l'équipe, du rapport à l'organisation, par rapport à la dimension de socialisation et de l'engagement, ...

Long et lourd psychologiquement, usant et pesant parce qu'à force, il faut une grande force mentale pour tenir. Bien sûr, il y a pire dans la vie mais franchement pour des personnes qui sont en télétravail depuis mars 2020 (même si on a pu revenir en été, il y a quand même certaines personnes qui ne sont pas revenues depuis mars de l'année passée), je pense que c'est encore plus usant pour elles au niveau psychologique. Je pense que c'est le mot qu'il faut utiliser : usant. Rester entre les quatre murs pendant toute une année entière est vraiment usant. D'ailleurs, j'ai beaucoup apprécié le système de semaine A et B que ***** il a mis en place durant l'été. Je trouve que c'est vraiment un système qui pourrait correspondre super bien même hors Covid. Le télétravail a ses avantages et ses désavantages. Ses désavantages sont comblés par la semaine où l'on peut venir au bureau. Donc je trouve que c'est un super système que l'on pourrait justement mettre en place hors Covid. En effet, dès que c'était possible, je revenais au bureau tous les jours où je le pouvais. Aujourd'hui, ce n'est plus le cas mais je pense bien que ce système de semaine A et B est un bon système. Après c'est vrai que du coup on ne voyait jamais la moitié de l'entreprise. Selon moi, permettre à chaque personne de faire jusqu'à 50 % de télétravail quand ils le souhaitent ou quand ça les arrange, serait vraiment bien pour alterner entre bureau et vie tranquille chez soi. Il y a aussi des gens qui habitent loin donc forcément il y a des personnes qui gagnent 2h-3h par jour en transport. Donc pour ça c'est bien aussi. C'est une bonne solution. Aussi, le système de semaine A et de semaine B a permis, par exemple, d'éviter de répandre le virus à trop de monde si quelques personnes dans le groupe A l'ont attrapé et de continuer à faire fonctionner l'entreprise vu qu'un seul groupe de la société est mis en télétravail ou en quarantaine. Ça permet de ne pas affecter l'entièreté de l'entreprise et de limiter les contagions. Ce système crée aussi plus d'affinités avec certaines personnes, surtout que maintenant la règle est de faire un maximum de télétravail, tout le monde n'est pas permis à revenir au bureau. Mais certaines personnes filent un petit peu entre les règles et viennent quand même souvent au bureau. Par conséquent, on voit souvent les mêmes personnes comme quand c'était le cas avec le système des semaines A et semaines B. Donc forcément on est plus proche des personnes de notre semaine et celles de l'autre semaine que l'on voit rarement, voire jamais.

En quoi le fait de télétravailler de manière permanente depuis le début de la crise sanitaire influence-t-il votre productivité ? En général, pour vous, quels sont les effets du télétravail permanent sur votre productivité ?

Pour moi, il s'agit de démotivation et aussi de la sensation de répéter toujours la même chose, de ne pas innover. En effet, au début, au mois de mars, quand on était censé faire deux semaines de quarantaine ou de faire du télétravail après être rentré de l'étranger, on se disait que deux semaines à la maison c'était trop bien, super chouette, mais après un mois, un mois et demi, c'était tellement répétitif et long que ça devenait très vite lourd et démotivant. Au début, on était motivé, on se levait à 8h tous les jours. Mais après, on commençait petit à petit plus tard, on restait un peu en pyjama dans le lit le matin, etc. On avait plus vraiment une raison de se lever pour se préparer à aller au bureau. J'ai ressenti cette démotivation surtout à partir de octobre-novembre, au moment de la deuxième vague. Aussi, l'hiver commençait à ce moment-là. Tout était vraiment fermé, on ne pouvait même plus aller boire un verre en terrasse après avoir travaillé chez soi. Il faisait aussi moche tout le temps, ... tout ça pesait un peu sur le moral. En plus, être tous les jours chez soi, ce n'est pas motivant du tout. Ça commence à être long. Au mois d'avril, mai et juin l'année passée, il faisait très beau, on pouvait quand même être dehors, ... mais en octobre et novembre c'était déjà plus lourd à supporter. En janvier et février de cette année, c'était encore pire. C'était presque une dépression. Par exemple, chez ***** , au début il y avait très peu de personnes qui vivaient mal le télétravail. Maintenant, on a quand même parfois des retours de personnes qui supplient leur manager et les ressources humaines de venir au bureau parce que sinon ils font une dépression. Du coup, ils les laissent venir quand même de temps en temps, voire même tous les jours pour éviter que les personnes chez eux fassent un burnout ou se mettent en maladie parce qu'ils ne se sentent pas bien chez eux.

Vous sentez-vous plus efficace lorsque vous travaillez à distance en comparaison à vos journées de travail au bureau avant l'apparition du Covid-19 ?

Je pense que ça dépend de comment on travaille à distance. Si on prend une journée isolée dans une semaine où je travaille à distance (par exemple, je travaille toute la semaine au bureau et le mercredi je suis en télétravail), cette journée de mercredi n'aura pas forcément d'impact sur ma productivité vu que je suis en télétravail. Maintenant, si on est tous les jours en télétravail, c'est sûr que notre productivité a tendance à baisser, on est moins efficace qu'au bureau je pense. Aussi, si je viens toute la semaine au bureau et qu'un jour je suis à la maison en télétravail, le jour où je suis à la maison, je pense que je serais fortement productive. Maintenant, comme je n'ai connu que le télétravail depuis que je suis chez *****, je ne sais pas très bien répondre à cette question, mais je sais que des collègues à moi étaient beaucoup plus motivés avant la crise sanitaire. Certes, ils étaient parfois plus fatigués parce que certains devaient aller tous les jours au bureau et que c'était parfois des longues journées, mais ils travaillaient mieux avant que maintenant. Aussi, je sais qu'avant, ils auraient bien aimé un jour de télétravail par semaine pour, par exemple, prendre des rendez-vous médicaux, pour aller chercher les enfants qui terminent la crèche à 16h, etc. C'est beaucoup plus facile. Toutefois, faire du télétravail à 100%, je pense que ce n'est pas possible pour beaucoup de personnes. Il faut un bon équilibre entre les deux. En effet, un juste milieu entre les deux serait parfait parce que le télétravail a des avantages mais pas quand il est pratiqué à 100%. Je dirais entre 30% et 40 % de télétravail serait vraiment l'idéal. Aussi, je sais que des collègues travaillent plus en télétravail qu'auparavant car au bureau ils sont plus vite distraits et déconcentrés. On parle davantage au bureau (on perd donc forcément plus de temps), tandis qu'à la maison on a beaucoup plus le temps d'avancer dans nos tâches.

Nous arrivons à la fin de l'interview. Nous vous avons posé toutes les questions que nous avons prévu d'aborder. Souhaitez-vous ajouter quelque chose ou revenir sur ce que vous avez dit plus tôt ?

Pour moi, tout est bon, je n'ai rien à rajouter. Je serais par contre intéressé d'avoir les résultats et de lire votre mémoire une fois fini.

Il n'y a pas de problème étant donné que tout mémoire sont publiés et ouverts au public. On vous remercie pour ce temps que vous avez passé à répondre à nos questions. Bonne continuation pour la suite.

Merci beaucoup, et bon travail à vous.

- *INTERVIEW A.a.5*

Bonjour. Nous sommes deux étudiantes de la Louvain School of Management (UCL), en deuxième année de Master en Sciences de Gestion. Dans le cadre de notre mémoire, nous avons choisi d'étudier le télétravail et ses impacts sur la productivité, en particulier depuis la crise sanitaire qui oblige le télétravail permanent. Pour ce faire, nous souhaitons donc nous entretenir avec vous afin de comprendre pourquoi et en quoi le télétravail permanent a impacté (ou non) votre productivité.

Nous avons donc quelques questions personnelles et générale à vous poser sur plusieurs thématiques.

Je vous écoute.

Pouvez-vous nous décrire brièvement votre parcours et vos expériences professionnels ainsi que la façon dont vous avez intégré l'entreprise ?

J'étais en troisième bachelier à la Haute École Francisco Ferrer, mais j'en avais un peu marre de l'école. Je me suis donc dit que je n'allais pas perdre encore trop de temps (vu que ça faisait déjà cinq

ans que j'étais aux études) à flâner et a rater les années au fur et à mesure parce que je n'étais pas super motivé. C'est pourquoi, en juin je me suis dit « soit je prends un travail, soit je continue et je termine les trois ans qu'il me reste en une traite ». J'ai donc été dans une agence d'intérim parce que je cherchais un job et que je n'avais pas d'idées de ce que je voulais faire. Ils m'ont proposé plusieurs sociétés. Les premières sociétés ont été Total, ***** et ***** . J'ai passé les entretiens. A l'époque, j'ai eu un entretien avec C. (qui était team leader et que vous avez déjà rencontré). Après l'entretien, j'ai signé en intérimaire pendant six mois. Après six mois, j'ai eu mon CDI. Après huit mois en tant que vendeur (c'est-à-dire deux mois après mon CDI), je suis passé team leader. Actuellement, nous sommes donc un an après.

Selon vous, de quoi dépend la productivité des employés au travail ? Qu'est-ce qui peut l'entraver, la favoriser ?

Je pense que la première chose dont dépend la productivité est l'agent, c'est une première chose. Je pense que le premier facteur impactant est la personne en elle-même. En effet, si la personne a envie de travailler, (peu importe si ça va bien ou si ça ne va pas), il y aura de la productivité. Ensuite, forcément il y a des facteurs qui vont diminuer ou augmenter la productivité (notamment une hausse du bien-être au travail ou le fait d'aimer son travail. Donc, le bien-être avec les collègues et le bien-être dans son job sont deux facteurs qui peuvent favoriser la productivité. Pour ce qui peut l'entraver, je dirais que c'est le contraire. Est-ce que je m'entends bien avec mes collègues ? Est-ce que j'aime bien ce que je fais ? Sinon, je ne vois pas ce qui pourrait l'entraver ou l'améliorer.

A quoi voit-on que des travailleurs et des équipes sont plus productifs que d'autres ?

Dans notre activité à nous, on le voit aux résultats, aux chiffres. Il n'y a que ça, c'est le bienfait de ce secteur-là. On sera à la fin jugé sur nos chiffres. Si on est jugé sur nos chiffres, on sait que l'on a une *target* à atteindre. Les *targets* sont toujours *smart*. Si on n'y arrive pas, c'est qu'à un moment ou un autre on a échoué quelque part. Si on n'y arrive, c'est que l'on a été productif et bon dans ce que l'on doit faire. En ce qui concerne ces chiffres, il s'agit d'une sorte d'escalier. Il y a les hauts responsables qui donnent un gros chiffre, puis en dessous d'eux on dispatche ce chiffre en deux, et ensuite nous les dispatchons encore une fois en deux, c'est une échelle. Par exemple, je reçois mes chiffres de Cédric qui est mon manager, et en dessous de moi il y a certains agents à qui je donne leurs chiffres individuellement chaque mois. Par contre, pour ma part, j'ai un chiffre qui change tous les mois mais les agents ont un chiffre fixé, c'est-à-dire qu'ils ont un plafond à atteindre (par exemple, dans le service *Inbound*, c'est le million, ils doivent faire 1 million). Ce sont des choses qui ont déjà été atteintes et ce sont également leurs objectifs. A court et moyen-long terme, c'est l'objectif qu'ils doivent faire. Donc, forcément une fois que tout le monde aura atteint cet objectif, il augmentera. Mais aujourd'hui, c'est leur objectif premier et on fait en fonction de cela. Imaginons qu'ils doivent faire 700 000 mais je leur demande quand même un million, je ne vais pas les évaluer sur 1 million (je les évalue sur 700 000 mais leur *target* est de 1 million). Ça ne change pas sinon ils s'embrouillent.

Merci beaucoup. Maintenant, nous allons vous poser des questions par rapport au télétravail. Quelle a été votre première expérience (professionnelle ou non) en télétravail ?

En mars-avril de l'année passée (c'est-à-dire deux mois avant que je passe team leader), j'étais vendeur. Il s'agit de la situation actuelle due à la crise sanitaire. Maintenant, même si je ne fait pas beaucoup de télétravail, j'ai déjà un peu l'expérience du télétravail parce que mes parents en ont déjà fait. Je savais donc ce que c'était avant de le faire. Je n'avais juste pas encore eu l'occasion de le faire pour mon propre job.

En général, quels sont les principaux avantages du télétravail pour vous ?

Les trajets (mais c'est sûrement une réponse que tout le monde donne). Personnellement, dans mes tâches, aujourd'hui, la concentration est un important avantage du télétravail. Je suis beaucoup moins

dérangé quand je suis à la maison que lorsque je suis au bureau, j'avance beaucoup plus vite en télétravail. Néanmoins, ça ne veut pas dire que je suis moins productif quand je suis au bureau parce que ce sont d'autres choses que je fais. On va donc dire que sur mes tâches de base, je vais peut-être avancer moins vite au bureau, elles seront faites en fin de journée mais j'aurais pu les boucler plus vite à la maison.

En général, quels sont les principaux inconvénients du télétravail pour vous ?

Dans notre domaine, il s'agit surtout des problèmes de connexion. C'est le premier inconvénient du télétravail, je dirais. Ces problèmes de connexion sont des facteurs inconnus. Par conséquent, s'ils surviennent, on peut facilement être très vite déboussolé ou perturbé dans notre travail. Toutefois, dans notre secteur, c'est le chiffre qui importe. Donc, quand j'étais vendeur, je n'avais pas ce problème-là parce que la productivité dépend de la personne. C'est ce que je pense mais tout le monde ne pense pas ça. Par exemple, il y a des personnes qui sont plus sensibles à l'isolement, qui sont plus sensibles à la cohésion de groupe, etc. La productivité du travail de ces personnes-là va vite être impactée par tous les facteurs psychologiques. Par exemple, le manque de contacts sociaux est un facteur psychologique qui peut facilement être un inconvénient du télétravail. Je dirais aussi que le télétravail impacte l'équilibre entre la vie privée et la vie professionnelle. Néanmoins, personnellement, ce n'est pas vraiment le télétravail en soi, c'est plutôt quelle place la personne met son travail dans sa vie. J'aime bien ce que je fais et si je dois prendre plus de temps pour le faire, ça ne me dérangera pas de l'empiéter sur ma vie privée. Pour moi, ce ne sera jamais nocif parce que je garde toujours le contrôle. Par exemple, hier j'ai travaillé alors qu'on était dimanche, mais c'était dans l'intérêt de mon activité, dans l'intérêt du développement de mes chiffres, etc. Si j'avais été en famille ou autre, je ne l'aurais pas fait. Donc oui, le télétravail impacte l'équilibre entre vie privée et vie professionnelle mais encore une fois, ça dépend de la personne et de ce qu'elle décide.

Comment décrieriez-vous le télétravail que vous êtes actuellement en train de faire depuis mars 2020 ? Par exemple, au niveau du rapport à l'équipe, du rapport à l'organisation, par rapport à la dimension de socialisation et de l'engagement, ...

Pour ma part, le télétravail permanent et obligatoire que nous vivons actuellement ne me dérange pas. Par contre, je sais que toutes les études sur le télétravail obligatoire vont montrer qu'il y a beaucoup de dépressions et de personnes qui abandonnent, ... Je sais donc que ça peut être lourd pour certaines personnes, tout comme pour certaines autres personnes ça peut être très bien. Mais pour moi, je n'ai pas vraiment de point de vue à ce sujet, ce télétravail permanent ne change rien pour moi.

En quoi le fait de télétravailler de manière permanente depuis le début de la crise sanitaire influence-t-il votre productivité ? En général, pour vous, quels sont les effets du télétravail permanent sur votre productivité ?

D'une part, personnellement, il n'y a pas d'impacts sur ma productivité. Toutefois, je peux boucler plus vite ma journée en télétravail qu'ici au bureau car au bureau on vient généralement me poser des questions et me déranger. Et c'est normal, au bureau je prends le temps de répondre aux questions, tandis que quand eux sont chez eux, ils trouvent généralement la solution par eux-mêmes sans devoir me demander. Donc, personnellement je n'ai pas vraiment de points à ajouter à ce sujet. D'autres part, collectivement, le début du télétravail permanent a été vraiment très difficile pour l'équipe parce que c'était nouveau. Il y a donc eu un temps d'adaptation. Il y a eu les premières démotivations et les premières personnes qui n'ont pas eu envie de travailler, ainsi que des excuses du style « je n'ai pas de connexion ». Mais on a très vite remarqué qu'il s'agissait toujours des mêmes. C'était un phénomène qui s'était très vite arrêté parce que l'on a directement cadré les choses. On va donc dire qu'il y a eu un bon vers le bas au début de la crise et du confinement, et par la suite, les gens ont été beaucoup plus responsables. Dès lors, je pense que maintenant c'est positif. Aussi, on a remarqué que dès que les agents ont pu revenir au boulot (par exemple, au moment du système des semaines A et B pendant l'été), il y a eu un bon vers le haut. Mais vu que ça a pris quand même du

temps avant ce système, il a fallu un mois d'adaptation. En plus, à l'époque, tout était fermé dehors. C'était donc d'autant plus démotivant.

Vous sentez-vous plus efficace lorsque vous travaillez à distance en comparaison à vos journées de travail au bureau avant l'apparition du Covid-19 ?

Je suis un peu plus efficace quand je suis à la maison mais ça dépend encore de moi encore une fois. C'est-à-dire que je peux vraiment être plus efficace ou pas du tout efficace si je me dis que aujourd'hui c'est une journée calme. Mais ça dépend de moi mais je dirais que oui je suis un peu plus efficace quand je suis à la maison.

Quel ressenti éprouvez-vous par rapport à la productivité de votre équipe depuis mars 2020 ?

Comme je l'ai dit, il y a d'abord eu un *down* au début du confinement, et puis un *up*. Au moment du *down* quand le confinement a commencé, tout le monde était un peu anxieux et stressé par rapport à la situation, tout le monde regardait le journal et les médias, ..., ce qui a donc impacté beaucoup de monde psychologiquement, je pense. Mais un mois après, quand ils ont pu commencer à revenir de temps en temps au bureau, ça a remonté très vite au niveau de la productivité. Selon moi, le télétravail ne sera jamais autant productif qu'au bureau. Malgré le fait que certains agents aient pu vous dire qu'ils sont plus productifs à la maison, il y en a pas un qui est plus productif à la maison qu'au bureau. C'est ce que je remarque sur base des chiffres. Donc, pour toute personne qui est agent vendeur, il n'y en a pas une qui est plus productive à la maison qu'au bureau. Les chiffres ne sont pas spécialement moins bons car on n'a pas cadrer l'activité par rapport aux chiffres mais bien par rapport au nombre d'appels, aux durées de post appels, etc. C'est moins bon, ça part plus en fumée quand ils sont à la maison. D'ailleurs, c'est sur base de ces chiffres-là que j'évalue la productivité de mes collaborateurs. Par exemple, quand j'ai regardé une fois les chiffres, j'ai trouvé scandaleux le nombre de secondes qui passaient après l'appel en post appel. J'ai analysé ce chiffre-là et je me suis posé la question « comment peut-on faire pour améliorer ce chiffre ? ». En fait, je me suis juste rendu compte que quand ils ont fini leur appel, ils allaient plutôt flâner sur leur téléphone (sur Instagram ou autre). Mais maintenant que j'y fait attention, quand le chiffre est trop haut, je vais leur faire une remarque. Par conséquent, ils font beaucoup plus attention dorénavant. Par exemple, le mois passé, en moyenne en post appel dans l'équipe, on était à 37 secondes de temps de post appel, ce qui veut dire qu'entre chaque appel il y a 37 secondes. Le mois d'avant c'était 44 secondes, le mois encore d'avant c'était 50 secondes, et le mois d'avant c'était 52 secondes. On peut donc remarquer que maintenant ce chiffre diminue. Par exemple, aujourd'hui il y en a un qui est à 40 secondes de post appel alors qu'auparavant il était à une 1 minutes 10 de moyenne. Et c'est normal parce que, imaginons qu'on est à une minute de post appel, si on passe 60 appels, cela veut dire que pendant une heure on était devant notre ordi sur Instagram (je caricature bien sûr, la personne était peut-être en train d'écrire une note, ou quelque chose d'important, mais il ne faut pas que ça prenne quand même une minute de temps). Ainsi, depuis que l'on a cadré ce point-là, on remarque ça devient un objectif, les chiffres diminuent et la productivité augmente. Au fur et à mesure, on a cadré certaines choses et ces choses, une fois cadrées, ont été améliorées, ce qui a permis d'améliorer la productivité de l'équipe.

Nous arrivons à la fin de l'interview. Nous vous avons posé toutes les questions que nous avions prévu d'aborder. Souhaitez-vous ajouter quelque chose ou revenir sur ce que vous avez dit plus tôt ?

Pour moi, tout est bon, je n'ai rien à rajouter. J'espère vous avoir fourni assez d'informations.

On vous remercie pour ce temps que vous avez passé à répondre à nos questions. Bonne continuation pour la suite.

Merci beaucoup, et bon travail à vous.

- *INTERVIEW A.a.6*

Bonjour. Nous sommes deux étudiantes de la Louvain School of Management (UCL), en deuxième année de Master en Sciences de Gestion. Dans le cadre de notre mémoire, nous avons choisi d'étudier le télétravail et ses impacts sur la productivité, en particulier depuis la crise sanitaire qui oblige le télétravail permanent. Pour ce faire, nous souhaitons donc nous entretenir avec vous afin de comprendre pourquoi et en quoi le télétravail permanent a impacté (ou non) votre productivité.

Nous avons donc quelques questions personnelles et générale à vous poser sur plusieurs thématiques.

Super

Pourriez-vous nous expliquer brièvement votre parcours ainsi que vos expériences professionnelles, ainsi que la façon dont vous avez intégré l'entreprise ?

J'ai commencé à travailler dans la vente. J'ai travaillé une partie dans l'Horeca, puis dans la vente de prêt-à-porter. J'ai voulu après faire quelque chose de moins physique et étant donné que c'est la vente qui m'attirait le plus, j'ai postulé chez *****. Il s'agit aussi de la vente, commercial, par téléphone. J'ai été dans une agence de recrutement et c'est via eux que j'ai connu *****. J'avais plusieurs choix et j'ai choisi ***** car je trouvais qu'au niveau des conditions, etc, c'était mieux. Cela fait donc 1 an et deux mois que je suis chez *****. Quand j'ai commencé, j'ai travaillé au bureau avant que Covid s'impose. Maintenant, depuis le mois de mars 2020, je suis en télétravail. Il y a une période où on a fait moitié moitié maison et bureau, et ensuite on a repris full time en télétravail.

D'accord. Selon vous, de quoi dépend la productivité au travail ? Qu'est-ce qui peut l'entraver ou la favoriser ?

C'est le fait d'être au bureau, d'être avec les collègues, le fait de savoir psychologiquement que tu es au bureau et que tu es là pour travailler. Le fait de se réveiller le matin avec un objectif bien précis, cela aide à la productivité. Il y a des personnes qui n'ont pas vraiment besoin d'être au bureau mais il y en a qui ont besoin d'une structure, d'un cadrage et le bureau donne cette possibilité. C'est pour cela que la productivité pour une partie des collaborateurs est plus grande quand ils sont au bureau que lorsqu'ils sont à la maison. Personnellement, je n'ai pas ce problème-là car je me cadre très bien. Mais je sais que dans mon équipe, il y a des personnes qui ont besoin de savoir qu'ils sont au bureau et qu'ils sont là pour travailler. C'est psychologique, je pense. Voilà, je pense qu'il n'y a pas plus que cela.

A quoi voit-on que des équipes ou des travailleurs sont plus productifs que d'autres ?

Si je sors de mon équipe, je vois par les chiffres. On travaille beaucoup avec les chiffres, les montants, l'argent donc c'est à ce niveau qu'on voit la productivité. Chaque matin, on fait un briefing et chaque après-midi, après le travail, on doit donner les chiffres qu'on a introduit pour nos instances. Et en effet, c'est à la fin du mois qu'on voit vraiment la productivité. C'est bien beau d'introduire chaque jour des chiffres mais c'est à la fin du mois qu'on voit ce qu'on a vraiment financé. Et c'est à la fin du mois qu'on voit donc la productivité des personnes. J'ai des collègues qui ont des chiffres incroyables tous les jours et à la fin du mois, ils sont 8^e dans le classement.

Quelle a été votre première expérience en télétravail ?

C'était chez *****. C'est ma première expérience en télétravail. J'ai vraiment eu peur quand on me l'a annoncé parce que c'était quelque chose de nouveau. Les choses nouvelles te donnent toujours cette impression, j'avais cette angoisse de ne pas avoir d'aide, de n'avoir personne à côté. Bien-sûr, au bureau, chacun est indépendant, chacun fait son travail de son côté mais par contre, s'il y a quelque chose, on

pose la question, on s'entraide. C'est cela le premier impact : je vais faire du télétravail, comment je vais gérer les questions ? Finalement, c'était une belle expérience pour moi.

Quels sont les principaux avantages du télétravail selon vous ?

Je suis quelqu'un d'assez structuré donc pour moi les avantages, ce sont le fait que je ne dois pas me lever plus tôt pour me préparer, prendre la voiture pour aller jusqu'à l'arrêt du tram et après prendre le tram. Il y a pleins de gens, de retard... Là, je suis chez moi donc je suis toujours à l'heure. C'est quelque chose de top pour moi parce que je peux me réveiller plus tard. Ensuite, je suis chez moi et j'ai une heure de pause, donc cette heure de pause, je peux me reposer. Je peux prendre le temps d'écouter de la musique, de regarder un petit film. C'est quelque chose de bien pour le mental et pour le travail. Quand on travaille tout le temps par téléphone, c'est quand même assez fatiguant à la fin de la journée. C'est 8h au téléphone, 8h de clients gentils, de clients moins gentils, de clients qui ne parlent pas français ou néerlandais... Donc c'est aussi très fatigant. Le fait d'être à la maison, et de pouvoir pendant une heure se mettre dans un coin et se relaxer, ne penser à rien, c'est vraiment top. Au bureau, on doit aller chercher à manger, on voit les collègues, on n'a pas vraiment le temps de se reposer. Pour moi, le télétravail n'a rien changé au niveau du travail en lui-même, au niveau de mes chiffres.

A l'inverse, quels sont les désavantages ?

La journée, les enfants sont à l'école, mais ils reviennent à 15h30 et moi je termine mon travail à 17h. Ils posent parfois des questions, ils viennent à mon bureau... Donc c'est un petit désavantage mais sinon, je n'en vois pas d'autres.

Comment décrieriez-vous le télétravail que vous êtes en train de vivre depuis un an ?

Pour moi, le télétravail a plus de positifs que de négatifs. Donc si je dois décrire, c'est le fait que je suis à la maison, je fais mon travail et je peux même travailler un peu plus que d'habitude. Je peux traiter des dossiers après mes heures de travail. Donc, cela engendre un avantage pour moi d'être dans ma commodité. Si à 17h, quand je termine mon boulot, si je n'ai pas de dossiers à traiter en priorité ou que j'ai besoin de les terminer au plus vite, je me repose directement car je n'ai pas une heure de route pour rentrer chez moi. Le télétravail a quand même été une belle découverte pour ma part. J'espère que cela va continuer même après le covid, qu'ils vont nous donner la possibilité de continuer le télétravail. Avant le covid, on n'avait pas du tout de télétravail. C'était tout nouveau pour nous, on n'avait pas le matériel pour travailler depuis la maison. On a tout reçu, des PC, des doubles écrans... J'ai mon petit coin bureau. Je suis quelqu'un de structuré donc j'ai créé mon petit coin bureau chez moi. Et au niveau de la vie familiale, cela m'aide beaucoup.

En quoi le fait de télétravailler depuis la crise sanitaire influence-t-il votre productivité ? De quelle manière ?

Personnellement, cela ne m'a pas influencé. Je fais mon travail comme si j'étais au bureau, de la même manière. J'ai même l'impression de mieux le faire, d'être plus à l'aise et plus concentrée. Au call center, on est beaucoup et il y a des personnes à côté qui parlent en même temps que moi donc parfois cela peut déconcentrer. Par contre, ici, je suis toute seule, calme. Mon mari ne reste pas ici quand je suis en train de travailler. Il n'y a personne qui me dérange. J'ai continué à travailler comme avant, et même mieux.

Vous sentez-vous alors plus efficace en travaillant depuis votre domicile ?

J'ai l'impression que oui.

Ok merci. Nous avons terminé de poser nos questions. Nous vous remercions de votre temps. Avez-vous des questions ou des remarques ?

Avec plaisir, j'espère que vous allez réussir.

- *INTERVIEW A.a.7*

Bonjour. Nous sommes deux étudiantes de la Louvain School of Management (UCL), en deuxième année de Master en Sciences de Gestion. Dans le cadre de notre mémoire, nous avons choisi d'étudier le télétravail et ses impacts sur la productivité, en particulier depuis la crise sanitaire qui oblige le télétravail permanent. Pour ce faire, nous souhaitons donc nous entretenir avec vous afin de comprendre pourquoi et en quoi le télétravail permanent a impacté (ou non) votre productivité.

Nous avons donc quelques questions personnelles et générale à vous poser sur plusieurs thématiques.

Je vous écoute.

Pouvez-vous nous décrire brièvement votre parcours et vos expériences professionnels ainsi que la façon dont vous avez intégré l'entreprise?

Il y a un mois encore je travaillais dans une autre société, c'était mon premier job et c'était chez Fédérale Assurance où j'ai fait deux ans de carrière. J'ai bien évolué là-bas, et m'ont donné toutes mes chances, mais malheureusement (dû à une fin de contrat et à un contrat prolongé qui ne m'intéressait pas), j'ai recherché un travail ailleurs et je suis arrivée chez ***** en tant que conseillère commerciale. Après des entretiens et tout ce qui suit, j'ai rencontré l'équipe et tout m'a plu. Je me suis dit « pourquoi pas m'engager dans une nouvelle aventure ici chez ***** ». Ça a été très rapide, ma fin de contrat chez Fédérale Assurance était prévue pour juin et finalement j'avais déjà quitté l'entreprise le 31 mars, c'était mon dernier jour là-bas. Donc, maintenant ça fait exactement 21 jours que je suis chez *****.

Selon vous, de quoi dépend la productivité des employés au travail ? Qu'est-ce qui peut l'entraver, la favoriser ?

Pour moi, l'ambiance favorise beaucoup la productivité, c'est-à-dire l'ambiance avec nos collègues, etc. L'ambiance joue un très grand rôle sur la productivité parce qu'il faut savoir que des fois, on passe plus de temps entre collègues qu'en famille. C'est donc très important que l'entente soit là, que ce soit un confort, il faut aussi que l'on se sente bien au bureau, que l'on trouve ses marques, et que l'on puisse se sentir à l'aise, etc. En ce qui concerne des choses qui entraveraient la productivité au travail, je dirais, à l'inverse, que c'est lorsque l'on ne se sent pas bien au bureau ou avec nos collègues. Par exemple, si on est quelqu'un qui a vite froid et qu'on est dans un bureau où il y a plein d'air conditionné, ce n'est vraiment pas agréable pour travailler. Il importe donc de vraiment se sentir comme chez soi au, autant au bureau qu'en télétravail à la maison. En télétravail, il y a aussi des choses qui favorise le travail et la productivité puisque l'on est chez soi. En effet, c'est plus facile, il n'y a pas de transport et de trajet à faire, etc. Cependant, il ne faut pas oublier que passer 24 heures sur 24 à la maison, travailler à la maison, dormir à la maison, ..., ce n'est vraiment pas très sain. On ne change pas d'air, on ne voit pas d'autres personnes, ce n'est parfois pas très sain pour une personne. Il y a donc des bons côtés comme des mauvais côtés, que ce soit sur place ou en télétravail.

A quoi voit-on que des travailleurs et des équipes sont plus productifs que d'autres ?

Cela se voit déjà principalement aux résultats. Si les résultats sont mauvais, c'est qu'il y'a un soucis quelque part. Ça se voit aussi à l'entente entre collègues. Dans une équipe soudée, même si les résultats ne sont pas énormes, on voit que le travail a été fait en équipe et qu'il est sûr d'être bon parce qu'une personne sait bien qu'elle peut beaucoup travailler mais au final son travail peut être très mal fait. Ou inversement, une personne peut ne pas être très productive mais elle peut être parfaitement correcte dans les choses qu'elle fait (et fournir un travail sans aucunes fautes). Aussi, ça se voit vraiment à l'entente, à l'ambiance au boulot, à l'envie de la personne. Par exemple, une personne qui n'a plus envie de travailler ou qui n'est plus intéressée par son poste, sa productivité va forcément aussi chuter étant

donné qu'une personne qui ne veut rien faire ne va rien faire non plus, contrairement à une personne motivée qui va tout faire pour atteindre les objectifs. Ça dépend donc beaucoup de la volonté de la personne et surtout de sa manière de voir le travail en équipe.

Merci beaucoup. Maintenant, nous allons vous poser des questions par rapport au télétravail. Quelle a été votre première expérience (professionnelle ou non) en télétravail ?

Ma première expérience professionnelle en télétravail a été chez Fédérale Assurance. On nous avait permis de faire le télétravail dû à la crise sanitaire. Auparavant, on n'avait pas du tout accès au télétravail pour cause de manque de matériels et parce que le système n'avait pas encore été mis en place (Fédérale Assurance est une très ancienne boîte qui a un très ancien système informatique). Donc, ma première expérience a d'abord été un jour par semaine pour pouvoir s'y habituer (un jour par semaine de télétravail parce que le système ne permettait pas que l'on fasse tous ensemble du télétravail, c'était un système informatique qui ne fonctionnait pas à distance et qui était seulement utilisable au bureau, on faisait donc des tournées). Par la suite, ça a été deux jours de télétravail par semaine par personne, puis trois jours, ..., jusqu'à ce que ça devienne définitivement 5 jours obligatoires pour tout le monde. Pour vous situer, la crise sanitaire a commencé au mois de mars 2020 où on a commencé une fois par semaine le télétravail, et c'est aux mois de juillet-août que l'on était en full time. Ça a donc pris quelques mois avant d'arriver en full time. On était parti en full time télétravail pendant quelques mois jusqu'à ce que les chiffres baissent un peu. À ce moment-là, on nous a permis de quand même mettre les pieds au bureau pour pouvoir changer d'air, se changer les idées, ..., car psychologiquement ce n'est pas bon pour une personne d'être toujours enfermée. Evidemment, dépend encore une fois des gens parce qu'il y a des personnes qui ont des enfants, des frères et sœurs, des parents qui sont encore à la maison. A ce moment-là, c'est chouette parce qu'il y a de la famille, il y a de l'ambiance. Mais pour une personne qui habite seule ou qui a un conjoint qui travaille toute la journée au bureau, ce n'est vraiment pas chouette. Donc, ma première expérience a été chez Fédérale Assurance et je l'ai vraiment bien vécu parce que c'était un certain confort (sans oublier pour autant que ça a aussi ses inconvénients).

En général, quels sont les principaux avantages du télétravail pour vous ?

Le premier avantage quand on travaille de chez soi est que l'on n'a pas de transports à prendre, surtout pour les gens qui viennent de loin. Pour moi, ça va vu que je n'ai que 20 minutes de train à faire pour me rendre au boulot, mais j'ai des collègues qui font parfois 1h-1h30 de train pour venir au travail. Ces personnes gagnent donc quand même trois heures, voire quatre heures, dans leur journée, ce qui est très avantageux pour elles. Il y a aussi le confort, parce qu'il y a certaines personnes qui ne se sentent pas toujours à l'aise au bureau. Ces personnes trouvent donc un certain confort à rester chez soi à la maison. Je dirais donc que ce qui est positif au télétravail c'est le fait de pouvoir rester chez soi (par exemple, pour les femmes on ne doit pas spécialement se maquiller ou se coiffer, on a qu'à se brosser les dents et on est devant notre bureau).

En général, quels sont les principaux inconvénients du télétravail pour vous ?

Je dirais que l'inconvénient principal du télétravail est que l'on est vite distrait parce que l'on est chez soi à la maison, surtout en tant que femme. En effet, par exemple, il peut y avoir une petite machine qui sonne et on va forcément aller la sortir, on va mettre les affaires au sèche-linge, etc. Ce sont des choses de femme, c'est dans notre instinct. On est donc empêché, tout comme pour les gens qui ont des enfants (moi je ne suis pas maman mais j'ai des petits frères et sœurs). Les enfants ne comprennent pas le fait que papa et maman travaillent à la maison, et comme ils ne font rien avec eux, ils vont venir demander de faire des choses, de sortir se balader, etc. Donc pour certaines personnes, les enfants peuvent les distraire, tout comme les animaux. Il y a parfois des animaux qui demandent beaucoup d'attention quand leur maître est là. C'est donc un inconvénient aussi. Un autre inconvénient c'est aussi le fait que l'on ne dispose pas toujours du matériel nécessaire. Par exemple, chez Fédérale Assurance on avait trois écrans pour travailler mais à la maison je n'en avais plus que deux. Certes, ce n'est peut-être qu'un écran qui disparaît mais pour une personne qui a l'habitude de travailler 24 heures sur 24 sur trois écrans, c'est

perturbant de ne passer qu'à deux, on ne s'y retrouve plus. Ce temps d'adaptation a donc pris un peu de temps. Donc, pour moi le plus gros inconvénient c'est le fait qu'on est plus vite distrait au télétravail chez soi, on est bloqué dans notre maison, on n'a plus de contacts avec l'extérieur, on ne sort plus manger avec nos collègues, etc. De temps en temps c'est bien, mais cinq jours sur cinq c'est triste et usant. Surtout chez ***** où c'est très familial comme chez Fédérale Assurance. Il y a des boîtes où c'est très carré et où les gens mangent leurs tartines à leur bureau, mais chez Fédérale Assurance ou ici chez *****, tout le monde mange toujours tous ensemble. Même si chacun a ses propres tartines, on mange tous ensemble, il n'y en a pas un qui va manger tout seul. Au niveau de l'équilibre entre vie privée et vie professionnelle, je trouve aussi que le télétravail joue négativement là-dessus parce que l'on n'arrive plus à différencier les deux. On est chez soi à la maison pour travailler mais on a quand même nos enfants qui nous demandent et qu'on doit surveiller. On mélange donc notre vie privée avec notre vie professionnelle. Donc, même si on a des meetings (pour ma part, mes frères et sœurs respectent cela mais ce n'est pas le cas pour tout le monde), c'est quand même compliqué de leur demander de rester assis et calmes. J'ai aussi des collègues qui ont des bébés à la maison, il faut leur donner leur biberon, ..., mais en plein meeting c'est parfois un peu dérangeant. La ligne entre la vie privée et la vie professionnelle n'y est donc plus du tout, elle n'existe plus. On travaille à la maison, on est donc chez soi, on mélange donc facilement les deux sphères.

Comment décrieriez-vous le télétravail que vous êtes actuellement en train de faire depuis mars 2020 ? Par exemple, au niveau du rapport à l'équipe, du rapport à l'organisation, par rapport à la dimension de socialisation et de l'engagement, ...

J'ai travaillé en télétravail depuis mars 2020 mais depuis juillet je suis en full time jusqu'à maintenant et pour moi, c'était bien. J'avoue que rester un peu chez moi ne me dérange pas. Je sais que ce n'est pas bien mais je voulais quand même aussi aller un peu au bureau de temps en temps. On avait la possibilité de faire du télétravail étant donné que nous avons des calls, meetings, ..., en ligne mais pour d'autres collègues ce n'était pas le cas puisqu'ils étaient dans les papiers, la paperasse, etc. Il faut savoir que Fédérale Assurance travaille de manière très vieille (encore avec des papiers, dossiers, ..., à classer.) Ces collègues-là n'ont donc rien du tout en ligne, ils étaient là tous les jours, cinq jours sur cinq par semaine. Donc, pour eux, ça leur faisait du bien que l'on vienne de temps en temps les soutenir au bureau pour leur moral puisqu'ils ne voyaient que des bureaux vides. Ce n'étaient vraiment pas agréable pour eux non plus. Je me suis donc permise de temps en temps d'aller leur faire un petit coucou et de travailler sur place. Ceci m'a fait du bien aussi, faire le trajet le matin, retrouver ma petite routine habituelle, etc. J'ai donc quand même bien vécu ce télétravail parce que, comme je l'ai dit, j'ai osé franchir un peu l'obligation (même si je sais que ce n'est pas recommandé). Au niveau de mon engagement, étant donné que je faisais de l'assurance, j'étais beaucoup suivie, j'avais quand même des dossiers, des listes de clients, mes agendas étaient publiques, etc. Donc, même mon responsable savait très bien quand j'étais en meeting. Je dirais que notre productivité était quand même là mais pas autant qu'auparavant car en meeting on a beaucoup de contrats à conclure mais en télétravail c'est plus compliqué. En effet, on n'a pas les clients en face de nous, on n'arrive pas à vraiment avoir un contact avec eux même si on les a en vidéo conférence mais ce n'est pas la même chose. Pendant nos meetings, on papotait, on prenait notre petit café, ..., c'était très agréable mais maintenant les meetings sont très formels. C'est aussi psychologique, les gens ont plus facile à faire confiance à des personnes qu'ils voient en vrai qu'en vidéo conférence, surtout quand il s'agit d'assurances qui comptent par millions. Ce n'est pas toujours évident.

En quoi le fait de télétravailler de manière permanente depuis le début de la crise sanitaire influence-t-il votre productivité ? En général, pour vous, quels sont les effets du télétravail permanent sur votre productivité ?

L'effet du télétravail sur ma productivité est quand même positif parce que je ne faisais que mon job. Même si à la maison, je travaillais parfois dans le jardin quand il faisait beau, ..., pour moi c'est quand même le travail avant tout. Donc au niveau de ma productivité, il n'y a pas eu de chute. Par

contre, j'ai eu un peu plus dur de sortir les « oui » de la bouche des gens mais personnellement, ça ne me dérange pas de travailler en télétravail. J'obtenais quand même les résultats que je souhaitais.

Vous sentez-vous plus efficace lorsque vous travaillez à distance en comparaison à vos journées de travail au bureau avant l'apparition du Covid-19 ?

Oui clairement, parce que j'ai appris à vraiment vendre mieux mes assurances en télétravail. Ce que je fais maintenant chez *****, c'est un peu équivalent à ce que je faisais chez Fédérale Assurance, c'est aussi vendre des produits principalement par téléphone. Je me sens plus efficace parce que j'ai appris par téléphone à vraiment mieux vendre. Quand on est physiquement présent, on utilise nos mains pour parler, on voit les clients, on leur sourit, ..., mais par téléphone la seule chose qui compte c'est l'intonation dans la voix. Il faut donc travailler dessus car si on dit quelque chose de trop sec, la personne va nous dire non, alors que physiquement on peut dire quelque chose de manière sèche mais avec un beau sourire et ça passe inaperçu. Donc, j'ai vraiment pu travailler sur ce point grâce au télétravail.

Par contre, étant donné que je suis nouvelle, je n'ai pas encore fait beaucoup de télétravail chez ***** mais je vois de temps en temps mes collègues qui sont en télétravail. Il faut savoir que nous, à la fin de chaque journée, on fait toujours un petit débriefing sur les résultats que l'on a obtenus dans la journée, et quand je vois les chiffres de ceux qui travaillent en télétravail, je peux dire qu'ils font parfaitement bien leur travail (comme une personne qui serait au bureau). Donc au niveau de leur productivité, même s'ils sont à la maison, ils se donnent à fond.

Nous arrivons à la fin de l'interview. Nous vous avons posé toutes les questions que nous avions prévu d'aborder. Souhaitez-vous ajouter quelque chose ou revenir sur ce que vous avez dit plus tôt ?

Pour moi, tout a été dit. J'espère avoir pu vous aider.

C'est très gentil. On vous remercie pour ce temps que vous avez passé à répondre à nos questions. Bonne continuation pour la suite.

Merci beaucoup, et bon travail à vous.

- *INTERVIEW A.a.8*

Bonjour. Nous sommes deux étudiantes de la Louvain School of Management (UCL), en deuxième année de Master en Sciences de Gestion. Dans le cadre de notre mémoire, nous avons choisi d'étudier le télétravail et ses impacts sur la productivité, en particulier depuis la crise sanitaire qui oblige le télétravail permanent. Pour ce faire, nous souhaitons donc nous entretenir avec vous afin de comprendre pourquoi et en quoi le télétravail permanent a impacté (ou non) votre productivité.

Nous avons donc quelques questions personnelles et générale à vous poser sur plusieurs thématiques.

Je vous écoute volontiers.

Pouvez-vous nous décrire brièvement votre parcours et vos expériences professionnels ainsi que la façon dont vous avez intégré l'entreprise ?

J'ai été diplômée en *design* au Portugal. Quand je suis venue en Belgique, j'ai fait un stage international en infographie. J'ai travaillé dans l'infographie pendant environ deux ans. Entre-temps j'ai décidé de changer de branche et j'ai donc postulé chez *****. J'ai commencé chez ***** en tant qu'agente commerciale et maintenant je suis team leader de l'équipe commerciale « *outbound* ». Ça fait depuis 2016 que je suis chez ***** (donc bientôt cinq ans), et ça fait déjà un an que je suis team leader.

Selon vous, de quoi dépend la productivité des employés au travail ? Qu'est-ce qui peut l'entraver, la favoriser ?

Pour moi, ce qui peut favoriser la productivité des employés, c'est l'ambiance et l'interaction qu'ils peuvent avoir entre eux. Pour moi cet aspect-là est très productif parce que s'ils se trouvent par moment en difficulté, ils peuvent se tourner vers leurs collègues et partager leurs moments, ce qui va les aider psychologiquement et mentalement à aller mieux. Par exemple, il arrive de rencontrer des difficultés au niveau de certains appels (certains appels sont plus difficiles et d'autres moins difficiles) mais s'il y a une bonne ambiance et une bonne interaction entre les collaborateurs, ceux-ci pourront partager ces moments difficiles entre eux, ce qui va les soulager.

Ce qui peut entraver la productivité des employés, c'est de se sentir isolé et de ne pas pouvoir partager nos moments plus difficiles. Le fait d'être isolé a un effet « boule de neige ». En effet, si on enchaîne automatiquement des mauvais entretiens, les moments difficiles s'enchaîneront. Il faut donc « casser » cette chaîne de difficultés par un moment positif pour pouvoir enchaîner les entretiens et ne plus être dans un mauvais *mood* pour la suite.

A quoi voit-on que des travailleurs et des équipes sont plus productifs que d'autres ?

Selon moi, c'est en premier lieu à travers les résultats que l'on voit que certaines équipes sont plus productives que d'autres. Effectivement, pour qu'une équipe soit productive il faut de la motivation, de l'organisation et une bonne dynamique.

Merci beaucoup. Maintenant, nous allons vous poser des questions par rapport au télétravail. Quelle a été votre première expérience (professionnelle ou non) en télétravail ?

J'ai déjà expérimenté le télétravail avant la crise sanitaire. Par contre, il ne s'agissait pas d'un télétravail forcé. Le télétravail permanent mise en place suite à la crise sanitaire change clairement tout.

En général, quels sont les principaux avantages du télétravail pour vous ?

Le fait de pouvoir être isolé et de ne pas toujours avoir des interruptions permet une meilleure concentration. Dans mon cas, j'ai des choses à analyser toute la journée, j'ai donc principalement des tâches d'analyste. Et le télétravail me permet de mieux me concentrer sur ces tâches. Cet aspect-là est, selon moi, le principal avantage du télétravail.

En général, quels sont les principaux inconvénients du télétravail pour vous ?

Un premier inconvénient est le fait de ne pas avoir un endroit adapté pour travailler. Aussi, tout simplement ne pas pouvoir partager directement notre ressenti avec nos collègues ou ne pas pouvoir avoir des informations directement constituent des inconvénients du télétravail. Tout est toujours plus long en situation de télétravail. En effet, pour récolter des informations ou pour avoir un contact, on doit d'office passer par d'autres moyens de contacts que le face-to-face (on ne peut donc pas avoir l'information directement). Il nous manque tout simplement l'ambiance et l'interactivité avec l'équipe. Aussi, personnellement, au niveau de l'équilibre entre vie privée et vie professionnelle, le télétravail a joué négativement dessus étant donné que je suis quelqu'un qui aime bien faire la part des choses. J'aime bien que mon ambiance de travail soit à part de ma vie privée. Mais avec le télétravail permanent on a tendance à tout mélanger, le boulot déborde souvent sur le privé. Avant, on avait un horaire limité et un espace délimité, mais dorénavant ce n'est plus possible avec le télétravail permanent.

Comment décrieriez-vous le télétravail que vous êtes actuellement en train de faire depuis mars 2020 ? Par exemple, au niveau du rapport à l'équipe, du rapport à l'organisation, par rapport à la dimension de socialisation et de l'engagement, ...

Pour moi, le télétravail permanent que je vis depuis la crise sanitaire est pesant parce qu'il est long. Je trouve qu'un jour ou deux jours de télétravail par semaine est beaucoup plus supportable, mais depuis mars ça fait très long. C'est donc très pesant. Dès lors, personnellement, le sentiment que j'éprouve par rapport au télétravail permanent n'est pas positif.

En quoi le fait de télétravailler de manière permanente depuis le début de la crise sanitaire influence-t-il votre productivité? En général, pour vous, quels sont les effets du télétravail permanent sur votre productivité ?

Je pense que la plus grosse difficulté se trouve au niveau mental étant donné que nous avons mentalement plus de difficultés à faire nos tâches lorsque nous sommes isolés. Dès lors, en terme de productivité, des tâches qui peuvent être faites en une heure vont prendre deux à trois heures pour être faites étant donné que le système est plus long et que c'est tout simplement aussi plus lent pour avoir l'information dont on a besoin. Par conséquent, c'est aussi plus stressant pour nous. Ce stress cumulé au temps nous fait d'office être moins productif, selon moi.

Vous sentez-vous plus efficace lorsque vous travaillez à distance en comparaison à vos journées de travail au bureau avant l'apparition du Covid-19 ?

Non, je ne suis pas plus performante en situation de télétravail permanent par rapport à mes journées de travail au bureau. Au contraire, je pense que je suis beaucoup plus productive au bureau parce que j'ai les informations dont j'ai besoin plus facilement et rapidement. De plus, je suis dans une ambiance qui est faite pour. Je trouve donc qu'on est beaucoup plus actif au bureau.

Quel ressenti éprouvez-vous par rapport à la productivité de votre équipe depuis mars 2020 ?

Par rapport à mon équipe j'ai vu une grosse chute en terme de résultats au début de la crise sanitaire (vers mars-avril 2020) parce que le système était plus long pour eux aussi, l'adaptation était donc difficile. Cette chute est aussi normale puisqu'en situation de télétravail permanent, on est dans une ambiance privée. Beaucoup de collaborateurs n'avaient pas d'endroit adapté pour pouvoir travailler convenablement et efficacement. Les collaborateurs avaient donc aussi des difficultés parce qu'ils travaillaient en présence de leur famille ou d'autres personnes. Certains ont aussi vécu plusieurs problèmes familiaux et privés, ce qui a affecté leur productivité. On a donc vraiment eu une grosse chute en terme de productivité à partir du moment où on a mis en place le télétravail permanent. Cette chute a duré assez longtemps. Pour faire face à cette situation, nous avons fait (fin de l'année passée et début de cette année) des tournantes, entre les personnes, pour revenir au bureau. Aussi, pour améliorer leurs capacités sociales et mentales, nous avons décidé de faire cette tournantes entre bureaux en tenant compte bien entendu des mesures de distanciation sociale nécessaires. Ceci a pu remonter leurs chiffres comme auparavant. Actuellement, nous continuons à fonctionner selon ce système de tournantes, c'est-à-dire que les personnes peuvent venir au moins une fois par semaine au bureau. Depuis ce système de tournantes, on a remarqué que les chiffres et la productivité des collaborateurs allaient beaucoup mieux. Nous voyons clairement aux chiffres que l'équipe fait de meilleurs résultats et a une meilleure stabilité, il y a aussi une meilleure cohésion entre les personnes de l'équipe. Cette chute a donc montré que les collaborateurs étaient moins productifs à cause du manque de contacts sociaux, à cause du temps d'adaptation au télétravail permanent, ... C'était très difficile au début car beaucoup d'entre eux n'avaient vraiment pas d'espace de travail adapté, tout simplement. Par ailleurs, pour ces personnes qui n'avaient pas d'espace de travail adapté, ***** a prévu de petites formations sur comment créer un espace adapté à partir de rien (à partir d'objets de chez nous). Tout le monde était invité à participer pour créer ce petit endroit de travail adapté chez soi. Personnellement, je n'y ai pas participé parce que je n'en avais pas besoin mais c'est une chouette initiative de l'entreprise, je trouve. ***** a donc fait beaucoup de choses pour que cette adaptation au télétravail permanent se passe le mieux possible pour ses employés.

Nous arrivons à la fin de l'interview. Nous vous avons posé toutes les questions que nous avions prévu d'aborder. Souhaitez-vous ajouter quelque chose ou revenir sur ce que vous avez dit plus tôt ?

Pour moi, tout est bon, tout a été clair.

On vous remercie pour ce temps que vous avez passé à répondre à nos questions. Bonne continuation pour la suite.

Merci beaucoup, et bon travail à vous.

5.2 Banque A – Équipe b

- *INTERVIEW A.b.1*

Bonjour. Nous sommes deux étudiantes de la Louvain School of Management (UCL), en deuxième année de Master en Sciences de Gestion. Dans le cadre de notre mémoire, nous avons choisi d'étudier le télétravail et ses impacts sur la productivité, en particulier depuis la crise sanitaire qui oblige le télétravail permanent.

Pour ce faire, nous aurions besoin dans un premier temps de vous interroger via un court questionnaire sur ce sujet et surtout, d'obtenir des données objectives concernant la productivité de votre équipe afin de comparer s'il y a une différence de productivité avant la période Covid-19 et depuis le Covid. Nous ne savons pas dans quelle mesure vous évaluez vos collaborateurs, mais si vous le faites sur base de chiffres, ces données seraient à la base de notre travail (par exemple : le nombre d'appels passés, le nombre de dossiers traités, ...). Nous comprenons très bien que ces données peuvent être sensibles et si vous le souhaitez, il est tout à fait possible d'assurer l'anonymat des collaborateurs ainsi que celui de l'entreprise lors de la rédaction de notre mémoire.

Par la suite, lorsque nous saurons de quelle manière a évolué la productivité de votre équipe, nous souhaiterions nous entretenir (maximum 30 minutes) avec vos collaborateurs afin de comprendre pourquoi et en quoi le télétravail permanent a impacté (ou non) leur productivité (évidemment, sans leur dévoiler ces chiffres confidentiels).

Ainsi, seriez-vous d'accord de nous partager quelques chiffres mesurant la productivité de votre équipe ?

Oui pas de soucis. Nous utilisons plusieurs KPIs. Pour le service call center, le principal KPI est effectivement « X appels par jour ». On a aussi des KPIs de qualité et, à côté de ça, on leur demande aussi de vendre un peu d'assurance sur nos produits. Avant, mes équipes ne faisaient pas du tout de télétravail, elles n'avaient rien du tout. Cela a été rendu obligatoire avec le Covid. Le 18 mars de l'année dernière, tout le monde a été mis en homworking grâce à notre service IT. Ce que je peux vous fournir comme données ce sont différents dashboards sur les volumes entrants et les volumes pris sur 2020 et début 2021. J'ai même 2019 si vous voulez. Je peux vous fournir cela si ça vous intéresse mais ça reste des informations où il n'y a pas de dossiers derrière et donc ce ne sont pas de grosses données sensibles. Je vais vous les partager via « Cryptshare » qui est un site que l'on utilise pour des transferts de données un peu plus sensibles. Donc, pour les appels pris et les appels reçus, je peux vous les transférer là-dessus, il n'y a pas de souci. Je peux aussi vous fournir ce que l'on appelle la plate-forme « MyQM ». C'est là où l'on fait des écoutes d'entretiens pour la qualité des appels et des entretiens. On a vraiment un service qui s'appelle CFS (le « Cross Functional Service »), un service vraiment à part qui fait des écoutes d'entretiens sur une grille. Je peux vous fournir la grille si vous le souhaitez également comme ça vous voyez un petit peu sur quoi on juge. Il y a aussi le team leader qui va écouter des entretiens supplémentaires pour que le collaborateur ait après ses inputs dans une plate-forme que l'on

appelle « MyFocus » où il peut se rendre compte de la qualité de ses entretiens. Dans les chiffres, vous allez voir aussi que l'on a une augmentation d'appels en septembre l'année dernière parce que l'on a sorti une nouvelle application à ce moment-là qui est l'application *****, ce qui explique aussi la hausse d'appels comme vous le verrez dans les statistiques. Il faut en tenir compte aussi. Sinon, nous ce que l'on a remarqué et où on a fait l'alerte c'est que le premier confinement pour nous (ou en tout cas pour nos équipes) s'est très bien passé. Honnêtement, c'étaient des équipes qui s'étaient toujours vues refuser le télétravail, et qui du jour au lendemain sont en homeworking. Elles étaient donc super heureuses. Après, il y a eu cette période où on a travaillé un petit peu en semaine A et B. Les collaborateurs pouvaient venir s'ils en avaient envie, sans obligation. Puis, on a eu la période de vacances où c'était un peu « portes ouvertes », tout le monde a fait ce qu'il voulait. Puis on s'est repris un deuxième confinement. Je pense (je ne sais pas si c'est la température ou peu importe quoi) que depuis ce deuxième confinement et maintenant le troisième (ça ne se voit pas encore trop dans la qualité des appels) mais les collaborateurs en ont marre. On a beaucoup de collaborateurs qui nous demandent s'ils ne peuvent pas avoir de dérogation pour venir travailler au moins une fois par semaine, etc. Moi je le vois, j'ai deux enfants en bas âge et c'est compliqué parfois de gérer la vie de famille, les enfants à la maison, le boulot, etc. C'est compliqué de gérer à la fois la fermeture des écoles et le travail. Il n'y a rien à faire, certains n'ont pas la chance d'avoir une maison et un jardin pour pouvoir sortir, ou d'avoir une pièce vraiment dédiée à un bureau. Donc en fait, la chambre ou le salon (ou peu importe quelle pièce) devient rapidement l'endroit de travail. On n'a plus cette déconnexion comme on avait avant. On ne peut plus déposer ses enfants à l'école et avoir un lapse de temps pour se préparer à sa journée de travail qui va commencer. On a certains collaborateurs dans ces cas-là. On a aussi des personnes complètement isolées et qui sont seules dans leur appartement, qui n'en peuvent juste plus. De plus, pas dans mon service mais dans le service « recouvrement », on a aussi eu deux personnes qui sont parties en dépression suite à ça. Il s'agit de deux personnes isolées pour lesquelles on a dû faire appel à « Securex » et à toute la procédure à suivre à ce niveau-là.

Je vais donc vous envoyer les dashboards de 2019, 2020 et 2021. Au niveau de la qualité, je vais également vous envoyer les données de 2019, 2020 et 2021.

Super, merci beaucoup.

Vous avez besoin d'entendre combien de collaborateurs dans mon équipe ?

Le plus possible, et la team leader aussi si c'est possible car ce serait intéressant d'avoir son point de vue également.

Je vais vous fixer alors un meeting avec elle. Elle organisera avec ses collaborateurs des entretiens avec vous.

Merci beaucoup. La team leader a-t-elle aussi des contacts avec des clients ?

Ça lui arrive. Que ce soit les team leaders ou les managers, ils sont dans neuf cas sur dix des personnes vraiment issues de la société. Ils savent donc faire le travail. Personnellement, j'ai été nommée manager fin 2018. Avant ça, j'étais team leader. J'ai commencé au recouvrement il y a sept ans et puis j'ai évolué et j'ai été nommée manager il y a deux ans. C'est moi qui ai nommé J. team leader en 2019 alors qu'elle était collaboratrice. C'est assez spécifique comme travail, il y a quand même beaucoup de produits différents, il y a beaucoup de spécificités. Donc avoir quelqu'un qui a fait le téléphone et qui arrive à coacher ses collaborateurs, est très important. Il lui arrive, si elle a trop d'absents ou s'il y a un flux d'appels trop important, de mettre son casque, d'aller aider et montrer l'exemple à ses collaborateurs. Avant, elle le faisait sur le plateau pour un peu redynamiser les collaborateurs quand elle voyait qu'il y avait un coup de mou. Ça les motive de voir que leur team leader est capable de le faire aussi.

Merci beaucoup pour toutes ces infos. Maintenant nous avons quelques questions personnelles et générales à vous poser sur plusieurs thématiques.

Pas de soucis, je vous écoute.

Pouvez-vous nous décrire brièvement votre parcours et vos expériences professionnels ainsi que la façon dont vous avez intégré l'entreprise ?

Moi j'ai fait des études à la Haute école Francisco Ferrer en économie. J'ai été engagée chez ***** en février 2012, ça va faire neuf ans. J'ai commencé au recouvrement en tant que collaboratrice. J'ai donc pris des appels de clients qui ne payaient pas, etc. C'est assez hard comme première expérience. Ensuite, j'ai évolué tous les deux-trois ans. Je suis devenue superviseur d'une équipe administrative et puis, suite à une réorganisation, je me suis retrouvée à gérer l'équipe administrative ainsi que du contentieux et une équipe de Call Center. Suite à ça, en 2017, on avait deux pôles administratifs. Un pôle administratif « recouvrement » que je gérais, et un pôle administratif « SAV » mais on se rendait compte qu'il y avait trop de va-et-vient entre les deux services. On a donc regroupé les deux services. J'ai été nommée team leader de ce nouveau service-là. Un an et demi après, mon manager a donné sa démission. J'ai donc postulé et été nommée en décembre 2018 manager du service « Customer Satisfaction » qui reprend tout ce qui est service administratif général à la société (SAV) ainsi que le call center SAV. Donc, effectivement, je pourrais reprendre du téléphone aussi. Il m'arrive d'appeler des clients quand J. n'est pas là mais ça fait deux-trois ans que je ne l'ai plus fait.

Selon vous, de quoi dépend la productivité des employés au travail ? Qu'est-ce qui peut l'entraver, la favoriser ?

Chez nous, on met énormément de focus sur l'ambiance parce qu'il n'y a rien à faire, travailler dans le service call center, c'est une routine de 8h30 à 17h-17h30. De plus, prendre le téléphone ce n'est pas toujours facile. On essaye donc de mettre pas mal d'incentives en place. J. est très attentive au bien-être de ses collaborateurs, à l'ambiance dans ce genre de choses. Ce qui peut l'entraver c'est effectivement ce confinement et trop d'isolement. On a eu des éléments un peu perturbateurs qui sont des personnes assez négatives dans une équipe très soudée, ce qui peut très vite faire effet boule de neige. On essaye donc d'être attentif à cela aussi. Avec le confinement on voit également qu'il y a pas mal de frustration parfois au niveau de choses qui avant se réglait autour de la machine à café. Maintenant, c'est via des mails, mais on n'écrit pas toujours correctement, que ce soit au niveau de la langue ou non. Souvent, ce ne sont que des impressions. L'ambiance est donc primordiale dans ce genre de service. Il faut être super attentif à ça.

A quoi voit-on que des travailleurs et des équipes sont plus productifs que d'autres ?

Certes, on a certains KPIs, il y a les chiffres qui sont là évidemment étant donné que l'on doit remettre des chiffres, des comptes, etc. Néanmoins, il est aussi important que le collaborateur soit bien dans son travail. Avant, ***** était très quantitatif et maintenant on essaye de changer pour que le service ne soit plus que qualitatif. Dans ce sens, j'ai envie que mes collaborateurs prennent moins d'appels par jour afin que la qualité du service rendu au client soit optimale. C'est ce que l'on va mettre en place et qui est un projet qui devrait arriver d'ici le mois de mai. Il s'agit d'une enquête de satisfaction après chaque interaction avec un de nos collaborateurs. Bien évidemment, l'objectif de cette enquête n'est pas d'aller taper sur les doigts d'un collaborateur pour lequel cela se serait mal passé, mais bien un souci de formation et un souci d'amélioration de nos process continus. C'est bien beau de donner des formations au départ à nos collaborateurs mais si on ne les suit pas par la suite, s'ils n'ont pas de refresh de temps en temps et si on n'arrive pas à identifier des points faibles (des sujets sur lesquels ils sont moins à l'aise), c'est aussi pour moi de la production. En effet, dans le service après-vente, on ne juge pas sur de la vente mais bien sur le service rendu au client. Donc, si un de mes collaborateurs n'est pas optimal à cent pour cent dans ses formations, il ne va pas donner de bonnes informations au client, ce qui va se répercuter par exemple sur des clients qui vont aller sur Facebook, sur Google Review, ... et nous mettre des commentaires scandaleux. Il y a les chiffres mais il y a aussi tout ce qui est productivité et qualité. C'est plus facile chez les commerciaux où ça va se juger par le nombre de ventes, mais chez nous c'est aussi la qualité qui compte. Un collaborateur productif c'est aussi quelqu'un qui fait de la qualité et qui ne fait pas que 80-100 appels par jour. Je pense que c'est assez facile de faire 100 appels

par jour mais si derrière le collaborateur ne reste que 30 secondes et qu'il n'a pas répondu à la totalité des questions des clients (et si c'est pour que ceux-ci rappellent le lendemain), ça ne sert à rien. On va donc changer notre plateforme avec laquelle on travaille. Actuellement, nous travaillons avec « Vocalcom », mais où l'on manque de certaines statistiques. En effet, ce que l'on voudrait mettre en place c'est aussi des statistiques sur le first call resolution, c'est-à-dire combien de fois notre client a dû appeler pour qu'on arrive à résoudre son problème. Pour le moment, il s'agit de statistiques que l'on n'a pas parce que certains de nos collaborateurs (à tort ou à raison) ne répondent pas à toutes les questions du client. C'est peut être aussi dû à nos objectifs. Si on leur met 100 appels par jour, peut-être que c'est une pression de notre part qui fait qu'ils veulent aller très vite et ils ne répondent donc pas à cent pour cent aux questions du client. Il s'agit de toute une réflexion qui est en cours actuellement. Il s'agit d'un changement de mindset ; avant on était très « objectifs chiffrés », maintenant on veut de la qualité derrière.

Merci beaucoup. Maintenant, nous allons vous poser des questions par rapport au télétravail. Quelle a été votre première expérience (professionnelle ou non) en télétravail ?

Pour ma deuxième grossesse, j'ai été obligée de faire toute une partie à la maison. En fait, j'allais travailler le matin, puis je devais rentrer à midi et travailler en télétravail de chez moi. Ça a donc été ma première expérience de télétravail. Il faut savoir que je suis quelqu'un qui a besoin de beaucoup de contacts sociaux, je suis très à l'extrême. Ça a donc été une expérience assez compliquée pour ma part. J'aime le télétravail à partir du moment où ça se fait un à deux jours par semaine (plus de jours c'est trop pour moi) pour toutes les raisons que je vous ai dit. Il y a trop de meetings, trop de frustration dans certains mails, etc. J'ai une manière de fonctionner un peu plus informelle que toujours mettre tout par écrit, faire des comptes rendus de tout, etc.

Justement, que pensez-vous du télétravail par rapport au partage d'informations, au partage de connaissances ? Quand on est au bureau, on peut parfois s'échanger des informations très informelles, qui ne peuvent pas s'échanger en télétravail. En télétravail, ça prend plus de temps pour partager ce genre d'informations. Que pensez-vous par rapport à cela ? Y a-t-il moins de partage en situation de télétravail selon vous ?

Honnêtement, je pense en effet qu'il y a une perte d'informations, davantage au niveau où « ce qui est formel doit être écrit », etc. L'année dernière a été une année très compliquée avec la mise en place du télétravail parce que les managers ont été extrêmement occupés, ils ont dû continuer certains projets, etc. Je pense qu'il y a donc eu une perte d'informations. C'est mon point de vue en tout cas. De plus, j'ai pas mal de collègues qui sont comme moi et qui ont besoin de contacts sociaux. Par exemple, on avait l'habitude de se retrouver le matin autour de la machine à café, de se dire des choses et puis de l'écrire à nos équipes, etc. Maintenant, il n'y a plus tout cet échange d'informations informelles. Même au niveau des directeurs, je trouve que l'information descend moins chez nous aussi.

En général, quels sont les principaux avantages du télétravail pour vous ?

Personnellement, étant donné que j'habite à Bruxelles, à 20 minutes du boulot, et que j'ai la chance d'avoir une voiture de société, je suis très rapidement au bureau. Au niveau de l'organisation de la vie privée, je trouve que l'on court moins en télétravail, ça c'est sûr. Par exemple, j'ai des collaborateurs qui habitent loin, qui ont une heure de train le matin et une heure de train pour rentrer fin d'après-midi et donc je pense que gagner deux heures sur une journée n'est pas négligeable. C'est un gain de temps et peut-être aussi une manière pour nous d'être plus flexible en tant que manager. On essaye de trouver des compromis, par exemple, si un collaborateur commence une demi-heure plus tôt et finit une demi-heure plus tôt, on acceptera plus facilement. On est plus flexible à ce niveau-là aussi.

Il est évident aussi que dans le cas du service call center, la flexibilité est plus limitée étant donné qu'il y a des heures où il est primordial d'être présent. Par exemple, on ne peut qu'appeler entre 8h et 17h sur la journée, etc.

Oui tout à fait, mais ça ne nous empêche pas d'être un peu plus conciliant de temps en temps. On essaye bien sûr que ce ne soit pas tout le monde en même temps. On le fait parce qu'au premier confinement, se retrouver une semaine à la maison avec des enfants pour la plupart des collaborateurs, a été honnêtement très compliqué. On a donc été plus conciliant à ce moment-là. À côté de ça, j'ai aussi une équipe administrative qui va commencer à 7h30 du matin et terminer à 16h, ou commencer à 10h et terminer à 18h, ça c'est plus facile pour cette équipe-là d'être flexible. Cependant, je trouve parfois plus compliqué de réunir tout le monde. De plus, quand tout cela sera terminé, on déménagera au mois de décembre pour des bureaux plus petits, pour des flex desks et pour du homeworking à 50 %. Il s'agit du change management, il s'agit de s'interroger sur comment on va organiser toutes nos réunions d'équipe, etc. Par exemple, va-t-on obliger les gens à venir un jour par semaine tous ensemble pour quand même tous se voir ? Je trouve en effet qu'une cohésion d'équipe ça se perd très vite malgré les réunions teams ou Skype, ou autre. Donc oui, il y a des points positifs au homeworking, notamment plus de flexibilité, moins de perte de temps, etc.

En général, quels sont les principaux inconvénients du télétravail pour vous ?

Personnellement, les plus gros inconvénients du télétravail pour moi sont le manque de contacts sociaux et la perte d'informations. Honnêtement, cela m'impacte beaucoup. De plus, on se dit facilement « on est à la maison, on reprend notre ordinateur le soir » et on fixe donc des meetings jusqu'à 18h, 19h, 20h parfois. On se met facilement des meetings à ces heures là. En fait, il n'y a plus de coupure, on ne se dit plus « à 18h je rentre à la maison, c'est terminé, je laisse mon ordinateur au bureau ». On a tout le temps notre ordinateur à côté de nous. Je me suis sans doute habituée à ça aussi car au premier confinement, on avait tellement de choses à faire qu'il m'arrivait presque tous les soirs d'ouvrir mon ordinateur et de travailler (chose que je n'aurais peut-être pas fait de manière habituelle s'il n'y avait pas eu ce télétravail permanent).

Comment décrieriez-vous le télétravail que vous êtes actuellement en train de faire depuis mars 2020 ? Par exemple, au niveau du rapport à l'équipe, du rapport à l'organisation, par rapport à la dimension de socialisation et de l'engagement, ...

Du jour au lendemain, je trouve que ça a été assez compliqué à organiser dans le sens que nos équipes n'étaient pas équipées pour (elles n'avaient pas tout ce qui était « Skype, Teams, etc »). L'IT a donc fait un travail de dingue là-dessus. Ça a donc été compliqué au début pour tout ce qui était « briefings » puisqu'on commence toujours la journée par un petit débriefing d'équipe pour essayer de voir où on n'en est au niveau des chiffres, des objectifs de la journée, etc. Ça a été pour moi fort compliqué car ça a été un changement à 100% du jour au lendemain. Cependant, je trouve que les équipes sont restées super disponibles, très compréhensives. Avec mes team leaders (on est 3-4), on s'est mis beaucoup plus de meetings entre nous pour essayer de garder quand même les informations dans mon département et que je puisse essayer de transmettre ce que j'avais comme informations. Encore une fois, c'est bien le homeworking, mais pas cinq jours par semaine.

Par conséquent, trouvez-vous qu'il y a eu un changement de productivité, en général, depuis ce télétravail permanent (en mettant de côté, par exemple, votre nouvelle application) ?

Il y a peut-être eu un creux à un moment mais je pense que globalement non. Je pense qu'il y a eu un petit creux au moment où il y a eu le retour du mauvais temps et au moment du deuxième confinement. On voit toujours qu'il y a des petites pertes de productivité suite à ça, suite à chaque annonce du gouvernement qui ne sont pas positives, etc. Il faut se le dire, on est tous humain, on ne travaille pas comme des robots. Toutefois, on peut dire que c'est une bonne expérience et qu'il n'y a pas eu globalement de changement de productivité.

En quoi le fait de télétravailler de manière permanente depuis le début de la crise sanitaire influence-t-il votre productivité ? En général, pour vous, quels sont les effets du télétravail permanent sur votre productivité ? Vous sentez-vous plus efficace lorsque vous

travaillez à distance en comparaison à vos journées de travail au bureau avant l'apparition du Covid-19 ?

Mon mari est directeur dans un hôtel. Du jour au lendemain, il a donc été mis en chômage économique à temps plein et il s'est retrouvé de « journées de 12h-14h de travail » à « papa au foyer avec deux enfants en bas âge ». Le changement a été radical. Là où moi, suite au Covid, on a eu aussi beaucoup de législations sur les crédits où on a dû mettre en place plusieurs choses, où j'ai travaillé à deux cent pour cent. C'est plutôt moi qui suis passée à des journées de 12h-14h de travail. De plus, j'ai fait une alerte il n'y a pas très longtemps à mon directeur en lui disant que ça va faire plus d'un an que l'on est à flux tendu et c'est maintenant (après un an) que je remarque que je commets des erreurs que je ne commettais pas auparavant. Je le sens moi-même, je ne deviens pas vraiment agressive mais un peu à cran par rapport à certaines choses, etc. Tout ceci n'est pas du tout lié à l'employeur bien sûr, il n'y a rien, c'est comme ça pour tout le monde. Personnellement, cela fait un an que je travaille beaucoup plus qu'avant parce qu'à côté de ça j'ai mon mari qui n'a toujours pas repris et qui reprendra probablement en septembre, mais qui prend énormément de choses en charge aussi. J'ai d'autres collègues qui sont dans la même situation mais qui ont un mari qui continue de travailler à la maison ou qui ont dû lever le pied (par exemple parce que ce n'était juste pas possible de faire avec les enfants, etc). Et donc ces collègues ont organisé leur travail différemment, et ils font du coup un horaire un peu plus flexible. Si je dois parler personnellement, je crois que j'ai augmenté ma productivité facilement 50 à 60 % par rapport à avant. Je suis toujours arrivée très tôt au bureau (j'aime bien arriver à 7h30 au bureau alors que les équipes n'arrivent qu'à 8h30, c'est toujours une heure de calme pour moi). J'avais aussi cette deadline de partir parfois à 17h pour courir à droite à gauche pour les enfants, ce que je ne dois plus faire actuellement puisque mon mari s'en occupe. Il va les chercher, et moi je me permet de travailler facilement une heure de plus le soir aussi (parfois même jusque 18h30). Je donne juste à manger à mes enfants, je les mets au lit et je me reconnecte juste après.

En quelque sorte, la frontière entre la vie privée et la vie professionnelle s'efface.

Oui tout à fait. Personnellement, je fais quand même du sport à côté, je vais courir et je fais du hockey. Le fait que le hockey ait été complètement arrêté, ça joue aussi. Je n'ai plus toutes ces deadlines où je me dis que je dois arrêter de travailler parce que je dois aller me préparer ou parce que je dois partir à l'entraînement, etc.

Vous sentez-vous plus efficace lorsque vous travaillez à distance en comparaison à vos journées de travail au bureau avant l'apparition du Covid-19 ?

Au début oui. Il n'y a rien à faire, au tout début je me sentais beaucoup plus efficace. Après, ça devient très long, il y a beaucoup de lassitude par rapport à la situation (pas par rapport au boulot mais bien par rapport à la situation). Je pense donc que je commence à voir les premiers effets (pas des effets de démotivation, mais bien d'erreurs de concentration, etc). Je pense que c'est prouvé que voir toujours les quatre mêmes murs, à un moment donné, ça ne stimule pas le cerveau non plus. Même si j'ai beau aller courir trois fois par semaine, prendre l'air et continuer à aller au bureau une fois par semaine, ce n'est pas suffisant. C'est donc vraiment parce que le télétravail est permanent que ce genre de problèmes surviennent.

Quel ressenti éprouvez-vous par rapport à la productivité de votre équipe depuis mars 2020 ?

Honnêtement, je pense qu'au début tout s'est très bien passé. Au premier confinement, tout le monde était content d'être à la maison, tout se passait bien. Ce que je remarque ces dernières semaines (et que je n'avais pas vu avant) c'est par exemple, au niveau des petites maladies, quelqu'un qui toussait avant au début du confinement et qui était un peu malade, ce n'était pas grave. Il travaillait quand même à la maison et trouvait que ça ne servait à rien de rendre un certificat. Depuis plusieurs semaines, on voit qu'au moindre petit tracas, les collaborateurs vont voir leur médecin. Certains médecins sont aussi beaucoup plus conciliants pour le moment, et on remet donc facilement une semaine ou 15 jours de maladie. Est-ce que c'est lié à une démotivation ou au médecin ? Je ne sais pas. J'ai l'impression que

comme le médecin a mis 15 jours, la personne restera 15 jours à ne pas allumer son ordinateur. Je parle vraiment au niveau de mes équipes et non de mes team leaders. Au niveau de mes team leaders, je n'ai pas cette impression-là du tout, c'est le contraire. On a aussi eu les évaluations il n'y a pas longtemps. On a donc su booster certaines personnes aussi. Là où il y a eu un gros coup de mou c'est maintenant du fait que le gouvernement a voté une limitation des augmentations de salaires. Ça nous a fortement impactés dans le sens où on n'a pu augmenter qu'un tiers des personnes que l'on souhaitait. Ce n'est pas du tout positif comme décision mais on a dû faire des choix et on les a faits. Je pense donc que ça va peut-être démotiver certaines personnes et qu'il va falloir les tenir à l'œil. Cela a été annoncé la semaine dernière, c'est pourquoi on ne voit pas encore les impacts. Je pense que cette crise a du positif tout comme du négatif.

Au niveau de leur engagement (puisque l'engagement a aussi un impact sur la manière dont on va travailler et du coup sur leur productivité), étant donné que les collaborateurs ne viennent quasiment plus au bureau et qu'ils sont tout le temps chez eux, avez-vous remarqué une diminution de leur engagement vis-à-vis de l'entreprise ou de leur travail ?

Non du tout. Je pense qu'on avait pris les devants aussi. On essaye de les impliquer beaucoup plus. On ne leur met pas spécialement des objectifs là-dessus mais on les implique beaucoup plus dans chaque décision qu'on n'essaye de prendre. Il y a eu, par exemple, la sortie de l'application et on les a impliqués dans les tests. On va également bientôt faire une enquête de satisfaction et on va les impliquer dans cette enquête aussi. On essaye donc de beaucoup plus les impliquer dans des petits projets. Cette année on leur a fixé aussi comme objectif d'essayer de nous rapporter quand ils s'aperçoivent dans un processus que quelque chose coince au niveau de la frustration des clients. Ce sont eux qui sont sur le terrain et qui voient les difficultés du client. Ce sont à eux de venir vers nous. Nous essayons donc de mettre des incentives un peu plus là-dessus et de les impliquer dans leur travail journalier parce qu'on sait que ce n'est pas facile de prendre le téléphone tout le temps. Je pense que s'ils peuvent apporter un petit peu leur pierre à l'édifice et améliorer le processus, ça va améliorer leur travail aussi (ce qui va les aider dans leur travail de tous les jours). On essaye effectivement de garder cette engagement. Bien sûr, il y en a toujours un ou deux qui ne veut participer à rien, qui ne veut rien faire, mais ce n'est pas la majorité des cas. C'est comme partout.

Nous arrivons à la fin de l'interview. Nous vous avons posé toutes les questions que nous avons prévu d'aborder. Souhaitez-vous ajouter quelque chose ou revenir sur ce que vous avez dit plus tôt ?

Je pense que j'ai tout dit. Mais s'il vous revient l'une ou l'autre question plus tard, n'hésitez pas à m'envoyer un mail. Je vais aussi vous fournir et vous envoyer toutes ces données et vous planifier un meeting avec J.

C'est très gentil. On vous remercie pour ce temps que vous avez passé à répondre à nos questions. Bonne continuation pour la suite.

A vous aussi, bon travail.

- *INTERVIEW A.b.2*

Bonjour. Nous sommes deux étudiantes de la Louvain School of Management (UCL), en deuxième année de Master en Sciences de Gestion. Dans le cadre de notre mémoire, nous avons choisi d'étudier le télétravail et ses impacts sur la productivité, en particulier depuis la crise sanitaire qui oblige le télétravail permanent. Pour ce faire, nous souhaitons donc nous entretenir avec vous afin de comprendre pourquoi et en quoi le télétravail permanent a impacté (ou non) votre productivité.

Nous avons donc quelques questions personnelles et générale à vous poser sur plusieurs thématiques.

Je vous écoute.

Pouvez-vous nous décrire brièvement votre parcours et vos expériences professionnels ainsi que la façon dont vous avez intégré l'entreprise ?

J'ai commencé en 2013 en tant que « student ». Je faisais cela un peu à ma guise dans le sens où je travaillais deux jours par semaine. J'ai commencé au service recouvrement, tout simplement le recouvrement de dettes, c'est-à-dire lorsqu'un client ne paye pas, on l'appelle et on lui demande de payer son crédit. Je faisais cela donc en job d'étudiant. Ensuite, j'ai terminé mes études et puis on m'a proposé un CDI chez *****. J'ai donc commencé en tant que collaboratrice au service après-vente (et plus au recouvrement). Dans ce service on s'occupe, par exemple, de tous les appels de problème de facture, ..., et c'est le collaborateur qui va expliquer au client quoi faire et comment ça se passe. C'est exactement ce que j'ai fait. Ensuite, j'ai l'opportunité de grimper en échelon en devenant team leader. Maintenant, je gère donc une équipe de 12 collaborateurs depuis neuf ans. Je gère le suivi MyQM, la performance des collaborateurs, je vérifie qu'ils ne disent pas n'importe quoi au téléphone, etc. Je gère aussi tout l'administratif qu'il y a derrière, c'est-à-dire les plannings, les congés, les absences, tout ce qui est gestion de l'équipe. J'ai également un aspect projet parce que l'on vient d'élaborer un conseiller virtuel qui répond aux clients. Je gère donc la maintenance et ce qu'il y a derrière. Donc, si à un moment le conseiller virtuel est limité dans ses réponses, il faut répondre manuellement. C'est plus l'aspect projet.

Selon vous, de quoi dépend la productivité des employés au travail ? Qu'est-ce qui peut l'entraver, la favoriser ?

Pour être 100 % honnête, je sais que mes collaborateurs ne font pas le job de l'année, clairement. C'est un job très répétitif parce que c'est du call center, donc c'est vraiment répondre aux clients par téléphone, ... Il n'y a pas d'autres tâches administratives mise à part, par exemple, « J. veux-tu bien regarder ce dossier parce que je ne comprends pas ? ». Dans ce cas-là, je me mets deux minutes hors-ligne et je réponds. Aussi, ce qui est le point fort dans mon équipe c'est l'ambiance d'équipe. Pour vous donner un peu le type de personnes qui sont dans mon équipe, ce sont principalement des jeunes, qui n'ont pas décidé de faire des études et qui n'ont pas spécialement d'idées de ce qu'ils veulent faire plus tard et qui postulent donc en étant bilingue (puisque l'on est à Bruxelles et qu'il y a plein de candidats). Il y en a donc qui sont recrutés parce que ce sont de bons profils (ce sont des gens qui sont à l'aise au téléphone, qui ont cet aspect « client », etc.). Ce sont donc personnes qui ont un peu le même profil et ça crée forcément une ambiance sympa justement parce qu'on est un peu vu comme l'équipe drôle, qui fait du bruit, etc. Dans une boîte de crédit où tout est réglementé et suivi par des normes, législations, ..., c'est clairement un peu plus sérieux de l'extérieur. J'essaie donc de retirer complètement cette étiquette mais je pense que c'est vraiment dans les gènes d'une boîte. Le point fort pour maintenir une certaine productivité c'est donc justement cette ambiance entre les gens d'une équipe et le fait qu'ils ont le sourire dès qu'ils arrivent au boulot. Maintenant, avec le télétravail c'est un peu plus compliqué. On essaye donc de garder quand même ce lien (par exemple à travers un groupe WhatsApp où on essaye de partager et de discuter de tout et de rien). Généralement, on parle d'abord un peu de chiffres et puis je laisse la discussion ouverte pour essayer de garder ce lien. Par exemple, j'ai plein de collaborateurs qui décrochent complètement et qui ont absolument besoin de venir au boulot pour voir leurs collègues qui sont finalement devenus des amis (parce que sinon ils n'en peuvent plus). En effet, à la maison il n'y a plus les chouettes aspects du job, il n'y a plus qu'à répondre au téléphone et à être face aux clients tout seul.

Donc, ce qui peut entraver et favoriser la productivité, selon moi, c'est l'ambiance et la distance. La distance ne joue clairement pas en faveur de la productivité de mes collaborateurs. Je dirais qu'à priori c'est vraiment la raison principale d'un éventuel différentiel de productivité.

A quoi voit-on que des travailleurs et des équipes sont plus productifs que d'autres ?

Tout simplement aux chiffres. À partir du moment où un collaborateur répond à 40 appels par jour et un autre collaborateur répond à une centaine par jour, il y en a bien un qui se tourne les pouces. Dans ce genre de boulot ça se remarque donc plus au travers des chiffres et de la qualité des appels. Par exemple, j'ai un job où en télétravail on ne peut pas remarquer que je n'ai rien fait. Honnêtement, c'est exactement ça. Mais pour mes collaborateurs, j'ai une sorte de programme où je vois quand ils sont connectés, quand ils sont en ligne, quand ils sont en pause, quand ils sont en post appel, etc. Il m'arrive donc de leur envoyer des mails en leur demandant de se remettre en ligne et de se reconnecter. On le remarque très vite alors que pour moi c'est moins quantifiable dans le sens où oui j'ai du travail à rendre, des deadlines à respecter, ..., mais si je n'ai rien fait pendant une heure personne ne le saura, par exemple.

Merci beaucoup. Maintenant, nous allons vous poser des questions par rapport au télétravail. Quelle a été votre première expérience (professionnelle ou non) en télétravail ?

C'est en prenant ma fonction de team leader que j'ai eu ma première expérience en télétravail car j'ai droit en temps normal à une journée de télétravail par semaine.

En général, quels sont les principaux avantages du télétravail pour vous ?

Pour moi, c'est la balance entre la vie professionnelle et la vie privée.

En général, quels sont les principaux inconvénients du télétravail pour vous ?

Le manque de contacts sociaux, le manque de discussions avec les gens (par exemple, il n'est plus possible de faire des blagues tout au long de la journée, ...). Aujourd'hui, à part discuter avec mon chat je n'ai pas grand-chose à dire et à raconter.

Comment décrieriez-vous le télétravail que vous êtes actuellement en train de faire depuis mars 2020 ? Par exemple, au niveau du rapport à l'équipe, du rapport à l'organisation, par rapport à la dimension de socialisation et de l'engagement, ...

Le télétravail me met clairement un peu des bâtons dans les roues pour justement garder ce contact social parce que l'on n'a pas le choix. Oui, on peut de temps en temps aller au bureau mais on doit choisir et dire quand on y va. Si un collaborateur lâche un peu prise et a vraiment besoin de venir, il peut venir mais il ne peut venir quand même que seul. Donc, au niveau de l'esprit d'équipe, ça met clairement des bâtons dans les roues. Après ça a aussi ses avantages dans le sens où tu organises ta journée un peu comme tu veux.

En quoi le fait de télétravailler de manière permanente depuis le début de la crise sanitaire influence-t-il votre productivité ? En général, pour vous, quels sont les effets du télétravail permanent sur votre productivité ? Vous sentez-vous plus efficace lorsque vous travaillez à distance en comparaison à vos journées de travail au bureau avant l'apparition du Covid-19 ?

Je pense que c'est clairement le fait que ce soit imposé qui a vraiment un aspect négatif dans mon esprit parce que je me dis que le seul choix que j'ai c'est d'être ici (je ne vois rien d'autre, ...). Ceci joue sur ma productivité car il y a des jours où je me dis que je suis de nouveau entre mes quatre murs et que je n'en peux plus d'être là. En fait, au boulot il y a beaucoup plus un aspect de travail, il y a des gens autour de toi, on ne peut pas vraiment se permettre de se tourner les pouces, etc. Déjà, le fait de se lever le matin et de se mettre dans un état d'esprit d'aller au travail, ça te met dans une dynamique de travail. Si on ne se met pas un peu de rigueur et qu'on commence notre journée en pyjama, ça n'a rien de très productif.

Vous sentez-vous plus efficace lorsque vous travaillez à distance en comparaison à vos journées de travail au bureau avant l'apparition du Covid-19 ?

Je me sent clairement moins productive. À nouveau, parce que c'est imposé et que ce n'est pas occasionnel, c'est tous les jours du télétravail. Maintenant, ça devient occasionnel d'aller au boulot, donc cela joue aussi. Donc pour ma part, c'est vraiment juste parce que c'est imposé. En fait, le fait que ce soit imposé, le fait que ce soit toujours la même ambiance, ..., ça a des effets dès le matin sur mon humeur. C'est très pesant et usant.

Quel ressenti éprouvez-vous par rapport à la productivité de votre équipe depuis mars 2020 ?

Ca dépend, c'est très partagé. En fait, le problème qu'il y a avec le télétravail est qu'il faut avoir extrêmement confiance en ses équipes, il faut vraiment avoir un lien de confiance avec ses agents parce qu'il y en a toujours quelques-uns qui ont compris le principe de faire semblant. Par exemple, j'ai le fameux programme où je peux voir les collaborateurs qui sont en ligne ou pas (même s'il peut y avoir des failles, ce n'est pas du 100 %). Du coup, il y en a qui ont bien compris comment il fallait paraître en ligne mais sans faire réellement quelque chose. Il y a donc quand même ce lien de confiance qui est très important. Il y a parfois deux-trois collaborateurs où je me dis « comme par hasard tous les matins, ils ont une mise à jour sur leur laptop », c'est la classique, et il y en a qui sont justement au contraire super rigoureux. C'est un peu mitigé, je dirais qu'il y en a certains en qui j'ai vraiment confiance et que je sais qu'ils ne font pas n'importe quoi, et il y en a où je sais que comme par hasard ils ont une mise à jour sur leur pc.

Maintenant qu'ils sont en télétravail permanent (et aussi en télétravail tout court), trouvez-vous que leur productivité est impactée d'une manière ou d'une autre ? Trouvez-vous qu'ils travaillent mieux, de la même manière ou moins bien qu'auparavant ?

Ils travaillent mieux je dirais, parce que finalement le télétravail les responsabilise. Pour vous donner un exemple, quand j'étais au bureau, ils étaient tous devant moi, à 12, et je pouvais donc voir leurs écrans. À ce moment-là, il y avait de temps en temps un collaborateur qui allait chercher un Coca et un autre qui allait aux toilettes, etc. J'étais donc un peu tout le temps là pour leur dire de se remettre au travail. Maintenant, vu qu'ils savent que je fais quand même un peu des piquêtes de rappel (comme par exemple « ça fait une minute et demi que tu es en post-call, qu'est-ce qu'il se passe ? »), ils savent que j'ai un œil sur ça (beaucoup plus qu'auparavant quand j'étais au bureau et qu'ils étaient en présentiel). Donc, le télétravail les responsabilise, et ils n'ont pas le choix.

Selon vous, il est donc plus facile de contrôler en télétravail plutôt qu'en présentiel ?

Oui, c'est plus facile. A partir du moment où on est 10 collègues et qu'on rigole entre nous entre deux appels (parce qu'on a par exemple eu un client super marrant en ligne), ça joue aussi clairement sur la productivité (il y a un effet de groupe au bureau), alors que maintenant en télétravail ils n'ont pas le choix, il n'y a personne autour deux.

Nous arrivons à la fin de l'interview. Nous vous avons posé toutes les questions que nous avons prévu d'aborder. Souhaitez-vous ajouter quelque chose ou revenir sur ce que vous avez dit plus tôt ?

Non je n'ai rien à rajouter. J'espère que je n'ai pas été trop expansive et j'espère que j'ai pu vous aider.

C'est très gentil. On vous remercie pour ce temps que vous avez passé à répondre à nos questions. Bonne continuation pour la suite.

Merci à vous, bon travail.

- *INTERVIEW A.b.3*

Bonjour. Nous sommes deux étudiantes de la Louvain School of Management (UCL), en deuxième année de Master en Sciences de Gestion. Dans le cadre de notre mémoire, nous avons choisi d'étudier le télétravail et ses impacts sur la productivité, en particulier depuis la crise sanitaire qui oblige le télétravail permanent. Pour ce faire, nous souhaitons donc nous entretenir avec vous afin de comprendre pourquoi et en quoi le télétravail permanent a impacté (ou non) votre productivité.

Nous avons donc quelques questions personnelles et générale à vous poser sur plusieurs thématiques.

Je vous écoute.

Pouvez-vous nous décrire brièvement votre parcours et vos expériences professionnels ainsi que la façon dont vous avez intégré l'entreprise ?

J'ai terminé l'école en juin 2019. Après, j'ai postulé pour ***** et je suis donc rentrée en septembre 2019 dans l'entreprise. C'est mon premier travail. J'ai sollicité via l'application StepStone. Après cela, j'ai été appelée, j'ai passé des entretiens et ça s'est très bien passé. Maintenant, c'est presque ma deuxième année chez *****.

Selon vous, de quoi dépend la productivité des employés au travail ? Qu'est-ce qui peut l'entraver, la favoriser ?

Je dirais avant tout que la productivité des employés dépend de l'ambiance qu'il y a au travail et dans leur équipe. Pour moi c'est surtout cette ambiance de travail qui joue, le manager, et bien sûr le travail en lui-même. Mais pour moi, c'est surtout l'ambiance au travail et le rapport que les employés ont avec leur responsable qui sont très importants. Au plus il y a une bonne ambiance dans l'équipe, au plus les personnes vont mieux travailler, selon moi. La productivité dépend donc principalement des contacts sociaux. Et ça se remarque aussi sur les évaluations.

A quoi voit-on que des travailleurs et des équipes sont plus productifs que d'autres ?

Comme je l'ai dit juste avant, je dirais que c'est surtout l'ambiance des équipes qui fait que certaines équipes sont plus productives que d'autres. On remarque bien que les personnes qui s'entendent bien entre eux sont plus motivées à faire des heures supplémentaires, par exemple, ou à bien faire leur travail, contrairement aux personnes qui sont un peu plus isolées, elles ont peut-être moins envie de faire leur travail. Quand je me lève le matin, une première chose à laquelle je pense ce sont mes collègues et l'ambiance dans mon équipe. Si on ne se sent pas bien avec tout le monde, on n'est pas motivé dès le matin aller travailler, etc.

Merci beaucoup. Maintenant, nous allons vous poser des questions par rapport au télétravail. Quelle a été votre première expérience (professionnelle ou non) en télétravail ?

Étant donné que c'est ma première expérience de travail chez *****, ma première expérience en télétravail est donc celle que je vis actuellement à cause de la crise sanitaire.

En général, quels sont les principaux avantages du télétravail pour vous ?

Personnellement, le fait de se pouvoir se lever plus tard et de pouvoir rentrer plutôt chez nous à 17h est un avantage du télétravail. À 17h on ferme tout et on est chez nous. Sinon je ne vois pas d'autres avantages à part cela.

En général, quels sont les principaux inconvénients du télétravail pour vous ?

Pour moi c'est le manque de contacts sociaux avec les collègues. Par exemple, pendant les pauses lunch, on avait toujours tendance à être ensemble et à manger ensemble, ce qui n'est plus possible actuellement en télétravail. En soi l'inconvénient n'est pas le travail puisque dans mon cas il reste le même. Il y a bien sûr une certaine forme de contacte en télétravail étant donné que nous avons l'application WhatsApp pour discuter et échanger, mais bien évidemment ce n'est pas comme si on se voyait en vrai. Il y a quelques personnes avec qui on garde contacte mais il y a la moitié de l'équipe avec qui on ne parle presque pas ou juste sur des plates-formes. Par conséquent, ça reste des contacts virtuels malheureusement.

Comment décrieriez-vous le télétravail que vous êtes actuellement en train de faire depuis mars 2020 ? Par exemple, au niveau du rapport à l'équipe, du rapport à l'organisation, par rapport à la dimension de socialisation et de l'engagement, ...

Dans mon cas, le travail n'a pas changé depuis la crise sanitaire, le fait que je sois en télétravail ne change rien au niveau de mon travail. Il est resté le même. C'est donc devenu une habitude. On a juste dû s'habituer à ne plus pouvoir voir nos collègues le matin, pendant les lunch, etc. Notre travail ne s'organise pas pour autant différemment. Par exemple, quand on était au bureau, on faisait des débriefings le matin. On le fait toujours actuellement mais par Skype, donc pas grand-chose ne change. Par conséquent, comme mon travail n'a pas changé, je ne trouve pas que mon engagement vis-à-vis de mon équipe et de l'entreprise a changé. Par contre, vers fin décembre 2020, je me suis sentie vraiment beaucoup moins motivée parce que je n'avais pas pris de congé. Étant donné que j'ai commencé en septembre 2019, je n'avais travaillé que quatre mois. Je ne pouvais donc prendre que huit jours de congé sur l'année. J'ai donc travaillé une année et demi en prenant qu'une semaine de congé, ce qui fait qu'à la fin de l'année je me suis sentie vraiment démotivée. J'en ai parlé avec ma manager, et après ça a été. Peut-être aussi que la deuxième vague du coronavirus vers octobre-novembre 2020 a joué sur ma motivation parce qu'à un moment donné (entre mai et septembre), on pouvait revenir au boulot pendant l'été, mais au cours de la deuxième vague on n'a plus pu. Il y avait donc ce principe de semaine A de semaine B pendant tout l'été, c'est-à-dire qu'on avait le choix d'aller au bureau ou non. Personnellement, j'y ai chaque fois été.

En quoi le fait de télétravailler de manière permanente depuis le début de la crise sanitaire influence-t-il votre productivité ? En général, pour vous, quels sont les effets du télétravail permanent sur votre productivité ?

Étant donné que nous avons chaque mois des évaluations (notre manager responsable nous évalue chaque mois), honnêtement ma productivité n'a pas changé, ça ne m'a pas impacté. Il est vrai que c'est dur, que ça me demande plus d'efforts, mais ça ne se ressent pas sur ma productivité car je prends sur moi. Je me sens donc autant productive qu'avant la crise sanitaire car ça ne se ressent pas sur mes chiffres et sur la qualité de mes entretiens. Toutefois, c'est comme ça car je prends sur moi, il est donc vrai que c'est un peu plus dur qu'avant. Aussi, avant on se levait le matin, on se préparait pour aller au bureau, on arrivait vers 8h10, on discutait environ 20 minutes avec les collègues avant de se mettre en ligne, etc. C'était une chouette petite ambiance que l'on pouvait vivre auparavant. Maintenant, on se lève, on s'habille et on se met directement devant son ordinateur pour commencer notre journée. On est donc moins tenté à faire des pauses et à parler avec nos collègues. Néanmoins, je ne suis pas non plus tentée, par exemple, de répondre à mes mails le soir chez moi car j'essaye tout le temps de répondre aux mails pendant la journée. Je ne travaille donc pas plus tard en télétravail car j'essaye toujours de tout faire pendant mes heures de travail. Comme avant, que je sois en télétravail permanent et obligatoire ou non, je termine toujours ma journée de travail à 17h. Ça n'a donc pas vraiment changé dans mon cas à ce niveau-là.

Vous sentez-vous plus efficace lorsque vous travaillez à distance en comparaison à vos journées de travail au bureau avant l'apparition du Covid-19 ?

Personnellement, mon efficacité, ma productivité est restée la même (même si je sens que je dois fournir plus d'efforts et de courage du fait de la situation actuelle et du télétravail, je prends sur moi). En fait, j'essaie de ne pas le montrer pour ne pas que cela se voit sur mes chiffres. Mes chiffres finaux restent donc inchangés.

Nous arrivons à la fin de l'interview. Nous vous avons posé toutes les questions que nous avons prévu d'aborder. Souhaitez-vous ajouter quelque chose ou revenir sur ce que vous avez dit plus tôt ?

Pour moi, tout est bon, je n'ai rien à rajouter.

C'est très gentil. On vous remercie pour ce temps que vous avez passé à répondre à nos questions. Bonne continuation pour la suite.

Merci beaucoup, et bon travail à vous.

- *INTERVIEW A.b.4*

Bonjour. Nous sommes deux étudiantes de la Louvain School of Management (UCL), en deuxième année de Master en Sciences de Gestion. Dans le cadre de notre mémoire, nous avons choisi d'étudier le télétravail et ses impacts sur la productivité, en particulier depuis la crise sanitaire qui oblige le télétravail permanent. Pour ce faire, nous souhaitons donc nous entretenir avec vous afin de comprendre pourquoi et en quoi le télétravail permanent a impacté (ou non) votre productivité.

Nous avons donc quelques questions personnelles et générale à vous poser sur plusieurs thématiques.

Je vous écoute.

Pouvez-vous nous décrire brièvement votre parcours et vos expériences professionnels ainsi que la façon dont vous avez intégré l'entreprise?

Avant *****, j'étais assistante gérante dans un supermarché carrefour. Après ma première patronne le magasin a été repris, et la reprise c'est un peu mal passée. Je suis donc partie. Je me suis par la suite inscrite un peu partout, j'ai été contactée par Unique intérim. J'ai passé un entretien là-bas et ça s'est très bien passé. J'ai donc commencé après directement chez ***** au service clientèle. Je suis chez ***** depuis mai 2019.

Selon vous, de quoi dépend la productivité des employés au travail ? Qu'est-ce qui peut l'entraver, la favoriser ?

Selon moi, la productivité dépend déjà du matériel dont on dispose. Pour ma part, je n'ai aucun souci avec cela mais je pense que ça peut jouer quand même un rôle assez important sur la productivité des employés. Je trouve également que l'ambiance au travail fait partie aussi de la productivité parce que s'il y a une bonne ambiance, on a plus envie de travailler. Je pense donc que la productivité augmente avec une bonne ambiance. L'attitude de l'employeur envers ses employés et ses équipes est également importante. Dans mon équipe, je trouve qu'on est très bien « traités ». Ça donne donc aussi plus envie de s'investir dans son travail.

A quoi voit-on que des travailleurs et des équipes sont plus productifs que d'autres ?

Selon moi, on le voit directement aux chiffres finaux. Si les résultats à la fin du mois sont là, ça veut dire que l'on a atteint au moins la productivité demandée. Si on a « surperformé », cela veut dire que la productivité était clairement présente. Encore une fois, je trouve que l'ambiance au travail est également un élément important. Si l'ambiance est morne ou pas bonne, on aura moins envie de

travailler. Toutefois, je me demande quand même si l'ambiance au travail permet de voir que des travailleurs et des équipes sont plus productifs que d'autres car pour moi, la productivité c'est quelque chose qui se mesure sinon on ne peut pas comparer. Il faut quand même des chiffres, la productivité se voit de toute façon à travers ces chiffres à la fin de l'année, à la fin de chaque mois ou de chaque trimestre.

Merci beaucoup. Maintenant, nous allons vous poser des questions par rapport au télétravail. Quelle a été votre première expérience (professionnelle ou non) en télétravail ?

Ma première expérience professionnelle en télétravail est celle que nous vivons actuellement chez ***** depuis mars 2020. Je n'avais jamais fait de télétravail auparavant. Dans mon département, on a aussi un travail que l'on peut faire à 100% en télétravail, sans aller au bureau. Aujourd'hui, je vais au bureau parce que je dois former une nouvelle collègue, mais sinon on n'a pas de raison d'y aller.

En général, quels sont les principaux avantages du télétravail pour vous ?

Pour moi le principal avantage est la gestion du temps. On répartit mieux notre temps entre vie privée (famille) et vie professionnelle (travail). En télétravail, tous les moments où l'on travaille font au final partie aussi de notre cercle privé. Durant nos pauses on peut s'occuper comme on veut, on fait ce qu'on veut hors des moments qui sont vraiment consacrés au travail. On n'a plus nos trajets à faire, on n'a plus de stress pour les embouteillages (personnellement, je me déplace en transport en commun donc je n'ai pas ce souci), et on gagne quand même énormément de temps. Je pense donc que ça joue beaucoup sur la qualité de la vie privée. Il y a donc clairement un meilleur équilibre entre vie privée et vie professionnelle.

En général, quels sont les principaux inconvénients du télétravail pour vous ?

C'est un peu la même chose. Vu qu'on est tout le temps à la maison, la frontière entre vie privée et vie professionnelle peut devenir très vague. Pour ma part, l'ambiance au bureau et l'ambiance avec mes collègues me manquent. Une partie de mes collègues me manque également beaucoup. Le fait aussi qu'en télétravail, notre lieu de travail est un lieu privé (dans mon cas, c'est ma table à manger qui me sert de bureau), c'est quelque part une sorte d'intrusion dans la vie privée. On est toujours au final entre les quatre mêmes murs. Quand je termine ma journée de travail, je vais de mon bureau au salon, à la cuisine, ça reste tout le temps le même endroit, alors que de temps en temps on a besoin de faire une séparation entre les deux. Toutefois, pour moi je trouve que les avantages du télétravail sont plus importants que les inconvénients. La balance penche plus sur les avantages pour moi.

Comment décrieriez-vous le télétravail que vous êtes actuellement en train de faire depuis mars 2020 ? Par exemple, au niveau du rapport à l'équipe, du rapport à l'organisation, par rapport à la dimension de socialisation et de l'engagement, ...

Je suis très contente du fait que l'on a reçu énormément d'aide au niveau du matériel nécessaire pour pratiquer le télétravail. J'ai l'impression que la société fait vraiment attention au bien-être de ses employés. Ça crée donc en quelques sortes une certaine gratitude envers l'employeur. De plus, aussi bizarrement que ce soit, je me sens mieux intégrée depuis que l'on est en télétravail par rapport à avant. Il y a en fait d'autres liens qui se sont créés (par exemple via l'application WhatsApp, ...). Il y a des collègues avec lesquels je suis devenue plus proche qu'auparavant grâce au télétravail parce que du mois de mai l'année passée jusqu'à septembre, on pouvait quand même de temps en temps revenir au travail grâce au système des semaines A et B qui a été mis en place par l'entreprise. C'était toujours un petit peu les mêmes personnes qui revenaient, du coup on crée vraiment un lien avec ces personnes. J'ai toujours choisi à ce moment-là de venir au bureau même si c'était un peu toujours les mêmes personnes que l'on voyait. On attendait vraiment ce moment pour venir au travail. On est au final très unis, on est devenu presque amis. Dans mon cas, il y a une collègue qui est vraiment devenue une amie pour moi. Le télétravail a donc renforcé des liens envers certaines personnes et, bien entendu, ça a aussi créé plus de

distance avec d'autres personnes. Par exemple, je n'ai plus beaucoup parlé avec certaines personnes depuis un an. Mais d'un autre côté, il y a des liens qui sont devenus plus forts qu'avant, j'ai développé plus d'affinités envers certaines personnes qu'envers d'autres. En ce qui concerne mon engagement, je me sens aussi autant engagée vis-à-vis de mon travail qu'auparavant. Je suis d'office engagée dans mon travail, le fait de télétravailler ne change pas cet engagement.

En quoi le fait de télétravailler de manière permanente depuis le début de la crise sanitaire influence-t-il votre productivité ? En général, pour vous, quels sont les effets du télétravail permanent sur votre productivité ?

Je pense que par moment je suis plus productive à la maison dans le sens qu'il n'y a aucune distraction. Je suis entre mes quatre murs. Au travail, on est plus tenté à discuter, à rigoler, etc. Il y a donc plus de distractions. Mais quand je vois mes chiffres, je ne pense pas que ce soit une grosse différence. C'est moi qui le ressens comme ça. J'ai clairement aussi eu des moments de démotivation. Il y a des moments où j'ai eu très dur parce que par moment c'est très démotivant et encore plus en hiver. En hiver, il fait déjà sombre et puis on passe nos journées à la maison, on ne bouge plus, on ne voit plus personne, etc. En fait, je pense qu'il faut faire la différence entre télétravail tout court et télétravail permanent avec des périodes de confinement. Ce n'est pas du tout la même chose. Je sais aussi que le but est que l'on arrive à aller à 50 % de télétravail. Une fois que l'on peut choisir et faire ce que l'on veut, ce sera d'office moins lourd et moins pesant que lorsqu'on est obligé de télétravailler enfermé chez soi.

Vous sentez-vous plus efficace lorsque vous travaillez à distance en comparaison à vos journées de travail au bureau avant l'apparition du Covid-19 ?

Je ne dirais pas que je suis beaucoup plus efficace mais je dirais que, quand on regarde les chiffres tout au long de l'année, je ne pense pas que je sois particulièrement plus efficace ou plus productive à la maison qu'au travail, mais c'est un ressenti que j'ai. Je pense être un peu plus efficace en télétravail à la maison. Attention, ça ne veut pas dire pour autant que le travail est mieux fait ou moins bien fait, je parle vraiment juste par rapport à la question efficacité/productivité. Je ne pense pas non plus que je travaille plus en télétravail qu'auparavant parce qu'on est un service clientèle. On commence à 8h30 et on termine à 17h, ce n'est pas comme si on avait encore du travail à faire après 17 heures et que l'on a difficile à mettre des limites et à couper. Pour nous, quand le service clientèle est fermé, c'est fermé. On ne va pas se retrouver avec d'autres choses à faire après que le service clientèle soit fermé (alors que ça peut être le cas dans d'autres services). Au niveau des pauses, on reçoit nos pauses au matin mais si je vois que je suis un peu à la traîne dans mon travail, je vais écourter mes pauses à la maison. J'ai tendance à faire ça chez moi en télétravail mais pas au bureau. Maintenant, je ne sais pas si c'est bien de faire ça vu que on a aussi besoin quelque part de nos pauses. Mais moi je suis comme ça.

Nous arrivons à la fin de l'interview. Nous vous avons posé toutes les questions que nous avions prévu d'aborder. Souhaitez-vous ajouter quelque chose ou revenir sur ce que vous avez dit plus tôt ?

Non du tout, je pense avoir tout dit.

C'est très gentil. On vous remercie pour ce temps que vous avez passé à répondre à nos questions. Bonne continuation pour la suite.

Merci beaucoup, pareillement.

- *INTERVIEW A.b.5*

Bonjour. Nous sommes deux étudiantes de la Louvain School of Management (UCL), en deuxième année de Master en Sciences de Gestion. Dans le cadre de notre mémoire, nous avons choisi d'étudier le télétravail et ses impacts sur la productivité, en particulier depuis la crise sanitaire qui oblige le télétravail permanent. Pour ce faire, nous souhaitons donc nous entretenir avec

vous afin de comprendre pourquoi et en quoi le télétravail permanent a impacté (ou non) votre productivité.

Nous avons donc quelques questions personnelles et générale à vous poser sur plusieurs thématiques.

Enchanté, je suis S.

Pourriez-vous nous expliquer brièvement votre parcours ainsi que vos expériences professionnelles, ainsi que la façon dont vous avez intégré l'entreprise ?

J'ai intégré ***** depuis un petit plus de 3 ans, par le biais d'un ancien collègue qui travaillait chez ***** et qui avait donné mon CV. A ce moment-là, j'étais sans emploi depuis quelques mois puisque mon ancien employeur avait fait faillite. C'est la raison pour laquelle j'étais sans emploi, donc je suis resté quelques mois au chômage en attendant d'aller chez *****. Sinon, à part cela, je suis dans les call center depuis maintenant 19 ans, depuis 2002.

Ok merci. Est-ce que vous aviez déjà télétravaillé auparavant ?

Oui, celle qui est juste avant, celle qui a fait faillite, c'était pour le back-office de Proximus. On encodait leurs demandes, tout ce qui était encodage des demandes, donc pas de téléphone. On avait un jour de teleworking par semaine mais pas directement, juste quand j'ai été formé on avait droit à un jour. C'est vrai que c'était une facilité. Je l'avais déjà eu avant ***** mais ce n'était pas comme maintenant tout le temps, c'était occasionnel.

D'accord. Selon vous, de quoi dépend la productivité au travail ? Qu'est-ce qui peut l'entraver ou la favoriser ?

Favoriser, ce sont les confort je trouve. On est à la maison, ce n'est pas comme quand on est au bureau. Voilà, je trouve qu'il y a un certain confort, on est chez soi. Que ce soit confort on va dire physique, ou même moral, parce qu'on sait qu'on n'est pas chez quelqu'un. Par contre, cela peut entraver je trouve, pas d'un point de vue stresse mais d'un point de vue déprime. Si on ne contrôle pas ce...Parce que voilà, il faut dire ce qu'il y a, cela fait presque un an qu'on est à la maison et un moment donné, cela peut déprimer. Donc, il faut avoir les outils pour ne pas être déprimé justement.

Est-ce que vous pensez que cela dépend d'autres choses que le confort et la vie sociale ?

Pour moi concernant, à part le confort dont je vous ai parlé, je ne vois pas vraiment autres choses.

A quoi voit-on que des équipes sont plus productives que d'autres ?

On le voit aux chiffres, parce qu'il faut savoir qu'on a des objectifs à respecter et c'est comme cela que les autres peuvent voir si on a bien travaillé.

Quelle a été votre première expérience en télétravail ?

Première expérience en télétravail, c'était l'encodage que je faisais chez Proximus. Je le faisais une fois par semaine. Je n'ai jamais eu d'autres télétravail dans les autres call center. J'ai eu pas mal de job mais on n'a jamais eu. Donc là où j'étais avant, je ne connaissais pas, c'était nouveau pour moi le télétravail et cela avait l'air bizarre au début. Et quand on a parlé de télétravail chez *****, quand il y a eu le début, je disais « c'est quoi le télétravail ? ». Je ne savais pas à quoi m'attendre, c'est assez différent de l'encodage.

En général, quel sont les principaux avantages du télétravail pour vous ?

Les avantages, déjà, c'est qu'on est chez soi quand on a fini, il n'y a pas le chemin. Pareil quand on se lève, on gagne le temps de sortir, s'habiller... Il n'y a pas que cela, cela rejoint ce que je disais au début, pour moi l'avantage c'est vraiment d'être chez soi à proprement dit. Famille ou pas, cela dépend de ceux

qui sont plus isolés ou non. Il y en a qui sont en télétravail et qui sont peut-être entourés et qui entendent d'autres personnes travailler, un autre membre de sa famille. Moi, je suis plutôt seul, dans ma chambre, au calme. Je suis quelqu'un de calme. Je veux dire voilà, c'est vraiment le confort d'être chez soi. Je trouve que c'est l'un des points positifs.

Au contraire, quels sont les inconvénients ?

L'inconvénient du télétravail c'est le fait de s'y habituer et ensuite c'est difficile d'aller au bureau. C'est comme quand on fait le télétravail un jour, je l'ai fait avant, même ne fusse qu'un ou deux jours dans la semaine, le lendemain tu repars au boulot... Voilà. Sinon, à part cela, il y a l'employeur qui n'est pas là pour te surveiller même s'il est là pour te surveiller à distance. Quelque part tout est toujours contrôlé, donc ce n'est pas un point négatif.

Pour rebondir, est-ce que vous vous sentez plus contrôlé en télétravail ?

Si je dois comparer, je commence à croire qu'on est plus surveillé en télétravail mais en fait non. Notre système de boulot chez *****, on a exactement la même chose que ce qu'on avait au bureau à la maison. C'est au téléphone, cela veut dire que si on parle, tout s'entend. Donc, pour moi il n'y a pas vraiment de différence vu qu'on travaille de la même manière, tout est sur écoute. On a intérêt à ne pas avoir de bruit de fond. Pour moi, ce n'est pas une grande différence pour ce genre de boulot, pour ma tâche.

Ok merci. Comment décrieriez-vous le télétravail que vous êtes en train de faire depuis 1 an ?

Cela se passe très bien pour moi. Rien n'a vraiment changé. Ce qui a changé, on ne va pas se mentir à soi-même, c'est qu'on ne voit plus les collègues du bureau. Alors oui, on les voit sur skype mais ce n'est pas pareil. A part ce petit détail, je trouve que c'est une bonne expérience de travailler à la maison. Pas seulement *****, je parle en général. Je travaille toujours de la même manière.

En quoi le télétravail permanent influence-t-il votre travail, votre productivité ? Est-ce que vous avez vu des effets du télétravail sur votre travail ?

Non, je vous avoue que non. Quand le covid a commencé, comme tout le monde, quand le Covid a commencé on avait la tête trop remplie, trop de mauvaises nouvelles. Surtout au SAV, tout ce qui est facturation... Au départ, les premières semaines, il fallait qu'on s'adapte. Sinon, non, je pense que rien n'a changé pour moi. Ca va encore. Mon boulot n'a pas vraiment changé, il n'y a pas eu de changements depuis que je suis en télétravail.

Est-ce que vous vous sentez plus efficace en télétravail ou au bureau ?

C'est une très bonne question, parce que cela dépend des jours. Il y a des jours où je suis à la maison et par rapport à l'humeur ou je ne sais pas par rapport à quoi, je suis en mode... voilà. Quand je suis au bureau, tellement que voilà, le bureau reste le bureau, il y a une motivation autre qu'à la maison. Peut-être de voir les personnes autour de soi, c'est peut-être cela. Que ce soit l'un ou l'autre, cela dépend des jours. Il y a des jours où je suis bien chez moi, puis il y a des jours où je suis au travail et je suis plus motivé parce que j'avais besoin de discuter un peu. C'est psychologique.

Et que pensez-vous de la balance vie professionnelle et vie privée ?

Je vis avec mes parents, je n'ai pas d'enfants. Donc je vous avoue qu'à ce niveau-là je n'ai pas de problème.

Ok merci. Nous avons terminé de poser nos questions. Nous vous remercions de votre temps. Avez-vous des questions ou des remarques ?

Ce fut un plaisir, je n'ai pas de questions. Si jamais vous avez d'autres questions, je suis toujours disponible comme je l'ai dit à la team leader.

- *INTERVIEW A.b.6*

Bonjour. Nous sommes deux étudiantes de la Louvain School of Management (UCL), en deuxième année de Master en Sciences de Gestion. Dans le cadre de notre mémoire, nous avons choisi d'étudier le télétravail et ses impacts sur la productivité, en particulier depuis la crise sanitaire qui oblige le télétravail permanent. Pour ce faire, nous souhaitons donc nous entretenir avec vous afin de comprendre pourquoi et en quoi le télétravail permanent a impacté (ou non) votre productivité.

Nous avons donc quelques questions personnelles et générale à vous poser sur plusieurs thématiques.

Pouvez-vous nous décrire brièvement votre parcours et vos expériences professionnels ainsi que la façon dont vous avez intégré l'entreprise ?

Au niveau de mon parcours académique, j'ai fait des études de base en commerce international. J'ai commencé ma formation dans une haute école à Bruxelles (à l'Ephec). J'ai fait une formation de trois ans avec mon bachelier en commerce international. Ensuite, j'ai eu une année intermédiaire pour passer à l'Ichec qui est aussi une haute école mais qui est plus axée université. J'ai donc fait à l'Ichec un petit master en sciences économiques. J'ai terminé mes études dans cette haute école, et je suis arrivé chez ***** via des contacts de bouche à oreille. Je voulais avoir une petite expérience pour commencer dans un domaine qui était en lien avec mes études, je voulais vraiment intégrer une entreprise où je pouvais débiter au bas de l'échelle et évoluer au fil du temps. C'est ce que ***** m'a offert directement, je suis donc arrivé comme ça. Cela fait maintenant près de quatre ans que je suis chez ***** et je suis toujours là. C'est donc comme ça que je suis arrivé ici. ***** est ma première expérience de travail.

Selon vous, de quoi dépend la productivité des employés au travail ? Qu'est-ce qui peut l'entraver, la favoriser ?

Au niveau de l'employé en tant que tel, je dirais qu'un premier facteur est le fait d'avoir une bonne motivation de manière générale, avec des ondes positives pour être prêt à bien travailler. On va dire que c'est l'un des facteurs essentiels pour une bonne productivité. Je pense que ça impacte de manière générale (en tout cas quand on travaille en groupe) le groupe car une personne motivée amène certaines ondes positives qui influencent les autres membres du groupe également. Il y a donc une motivation de groupe qui entre en compte à ce moment-là. Ensuite, tout ce qui est qualité individuelle d'une personne, par exemple une personne prête à travailler, une personne à l'écoute, ... sont aussi des facteurs positifs. Je dirais donc que c'est cet ensemble de facteurs qui permet d'avoir un bon travail de manière générale en tant qu'employé. Par conséquent, ce qui peut entraver la productivité des employés c'est tout l'inverse. En effet, une personne qui est démotivée de base ou qui est fortement impactée par une autre personne du groupe démotivée, peut évidemment entraver la productivité, la bonne expérience et la motivation générale du groupe. C'est en quelques sortes un cercle vicieux.

A quoi voit-on que des travailleurs et des équipes sont plus productifs que d'autres ?

De manière générale, je dirais qu'il y a deux grands facteurs. Au niveau humain, évidemment une personne qui a de bons résultats de manière générale, ça se voit à son visage ou à son comportement (de manière humaine). Par exemple, une personne qui est plus souriante au travail, par défaut, on se dit qu'elle se sent bien dans sa fonction et que les résultats suivent. À côté de cela, évidemment il y a les pur résultats en matière d'objectifs. S'il y a des objectifs à atteindre (que ce soit chiffré ou autre), on les voit directement et ça se sait. Je dirais donc que c'est vraiment sur ces deux axes-là que l'on peut voir la productivité et les résultats.

Merci beaucoup. Maintenant, nous allons vous poser des questions par rapport au télétravail. Quelle a été votre première expérience (professionnelle ou non) en télétravail ?

J'ai été en télétravail ma deuxième année chez *****. J'avais la possibilité de faire de temps à autre du télétravail, c'était vraiment assez exceptionnel. Évidemment avec le confinement le télétravail est devenu une « obligation » étant donné qu'il a été imposé suite aux normes. On a donc dû s'habituer à cela. Quand j'en faisais lors de ma deuxième année chez *****, c'était par exemple une fois par mois, c'était vraiment exceptionnel. C'était une option en plus dans ma fonction pour pouvoir faciliter le travail, c'était un petit bonus. Je ne le prenais pas forcément parce que je me sentais bien au travail. De plus, comme c'était également ma deuxième année dans l'entreprise, je préférais avoir le contact avec les autres membres de mon équipe.

En général, quels sont les principaux avantages du télétravail pour vous ?

De manière générale, on a plus de temps dans le sens où le temps que l'on peut prendre pour aller au travail et le temps que l'on peut prendre pour le retour est un temps que l'on a en plus pour soi, c'est-à-dire soit pour travailler plus (et du coup s'avancer dans ses tâches), soit pour gagner du temps avec les membres de sa famille ou autre. C'est donc un des premiers facteurs. Ensuite, je dirais également qu'un autre point positif du télétravail est le fait d'être dans un autre mood, une autre ambiance de travail, étant donné que l'on est dans un environnement que l'on connaît vu que c'est la famille, on est à la maison. Je pense que cette ambiance, de manière générale, favorise la bonne productivité.

En général, quels sont les principaux inconvénients du télétravail pour vous ?

En étant à la maison, je travaille évidemment sur mon PC dans ma chambre. Dès lors, malgré le fait que travailler chez soi favorise la productivité vu qu'on se sent plus à l'aise, un des points négatifs du télétravail (mais qui est favorable à mon employeur et en lien indirect avec la productivité) concerne la frontière entre vie privée et vie professionnelle. En effet, dans ce côté de bien-être, la frontière entre le milieu professionnel et le milieu personnel/privé est tellement mélangée qu'il m'arrive, par exemple, de faire une petite tâche rapide pour le travail en dehors de mes heures de travail parce que je me dis que c'est facile, c'est rapide. C'est une chose que je n'aurais jamais faite auparavant parce que je n'allais jamais sortir de chez moi pour aller au travail faire la tâche que j'avais à faire et revenir à la maison. Donc, ce petit aspect de mélange entre vie privée et vie professionnelle peut, par moment, peut-être impacter la productivité, même si on y gagne en temps car on se met à faire des choses que l'on ne faisait peut-être pas auparavant. Ça se mélange par moment. Aussi, une autre inconvénient (qui en soi ne me concerne pas personnellement mais je l'avance malgré tout même si je ne suis pas dans le cas car je sais que des membres de mon équipe le vivent) est le fait d'être par moment dérangé à la maison parce qu'on est entouré de notre famille. Évidemment, à la maison tout le monde ne comprend pas forcément (surtout pour les enfants en bas âge) que papa et maman sont occupés à travailler. Ils vont penser que papa et maman sont là et donc ils vont profiter d'eux alors qu'ils sont en train de travailler. C'est encore un aspect de ce mélange entre vie privée et vie professionnelle qui peut par moment être un point négatif du télétravail.

Comment décrieriez-vous le télétravail que vous êtes actuellement en train de faire depuis mars 2020 ? Par exemple, au niveau du rapport à l'équipe, du rapport à l'organisation, par rapport à la dimension de socialisation et de l'engagement, ...

Pour moi, le télétravail que l'on est actuellement en train de faire est une situation exceptionnelle dans le sens où ça a impacté tout le monde en une fois. Étant donné que l'on est tous à distance et qu'habituellement on a l'habitude de se voir en permanence, on essaye souvent de faire des vidéos conférences afin de pouvoir se voir. Ensuite, au niveau de l'organisation, on essaye toujours de se faire des petits rappels à chaque fois pour savoir où on en est au niveau du travail, pour savoir à quel niveau on a évolué sur telle tâche,... . On fait donc un peu plus de réunions que d'habitude parce qu'évidemment on n'est plus physiquement présent. En dehors de cela, le télétravail se passe relativement bien. Je ne sais pas comment je pourrais mieux décrire la situation mais de manière

générale, on essaye de s'appuyer un peu plus via des meetings afin de pouvoir faire des suivis. Sinon, par rapport à l'organisation du travail, de manière générale, étant donné que j'ai toujours été très organisé, ça n'a pas vraiment changé à ce niveau-là pour moi. Le télétravail suit ainsi.

En quoi le fait de télétravailler de manière permanente depuis le début de la crise sanitaire influence-t-il votre productivité? En général, pour vous, quels sont les effets du télétravail permanent sur votre productivité ?

Pour moi, le télétravail permanent a plus d'impacts positifs que négatifs sur ma productivité car je me sens vraiment dans mon bien, je me sens à l'aise à la maison, ce qui me pousse par moment à faire plus de tâches que je ne dois en faire en terme de temps sur une journée. Comme je le disais, par moment, même après mes heures de travail, je vais un peu plus pousser sur certaines tâches que je peux terminer rapidement. Je profite donc de ce temps que j'ai en plus pour terminer ces tâches. En effet, comme je le disais aussi, le temps que je ne passe plus en trajet aller/retour au travail me permet également de plus approfondir certaines tâches dans mes fonctions. Par conséquent, à ce niveau-là, il y a plus d'impacts positifs au niveau de ma productivité. Je me sens beaucoup plus efficace surtout parce que je sens que j'ai plus de temps. C'est donc ça, à mon sens, qui me montre que je peux être plus productif.

Par conséquent, vous sentez-vous plus efficace lorsque vous travaillez à distance en comparaison à vos journées de travail au bureau avant l'apparition du Covid-19 ?

Oui effectivement, je me sens beaucoup plus productif pour les éléments que j'ai avancés notamment. Même si en soi, évidemment, ce petit manque de contacts personnels m'impacte quand même assez fortement. Toutefois, gagner du temps et être dans un milieu que je connais (à la maison où je suis plus à l'aise), me permet quand même de donner plus de temps à mes tâches et donc de m'appliquer beaucoup plus dans mon travail.

Nous arrivons à la fin de l'interview. Nous vous avons posé toutes les questions que nous avions prévu d'aborder. Souhaitez-vous ajouter quelque chose ou revenir sur ce que vous avez dit plus tôt ?

J'espère avoir été assez précis dans mes réponses par rapport à vos questions. Évidemment, mes réponses sont très personnelles, c'est mon cas précis. Je sais que certains collègues ne se sentent pas forcément plus productifs à la maison en raison justement de cette frontière entre vie privée et vie professionnelle qui joue quand même énormément. Donc, ce facteur-là peut jouer chez certaines personnes, mais pour ma part, à mon niveau, je trouve qu'il y a beaucoup plus d'éléments positifs que l'inverse avec le télétravail. Je me sens vraiment beaucoup plus productif notamment pour ce petit facteur temps qui joue beaucoup à mon sens. C'est pour ma part.

C'est très gentil. On vous remercie pour ce temps que vous avez passé à répondre à nos questions. Bonne continuation pour la suite.

Merci beaucoup à vous également, j'espère que votre mémoire sera une réussite.

- *INTERVIEW A.b.7*

Bonjour. Nous sommes deux étudiantes de la Louvain School of Management (UCL), en deuxième année de Master en Sciences de Gestion. Dans le cadre de notre mémoire, nous avons choisi d'étudier le télétravail et ses impacts sur la productivité, en particulier depuis la crise sanitaire qui oblige le télétravail permanent. Pour ce faire, nous souhaitons donc nous entretenir avec vous afin de comprendre pourquoi et en quoi le télétravail permanent a impacté (ou non) votre productivité.

Nous avons donc quelques questions personnelles et générale à vous poser sur plusieurs thématiques.

Ok très bien.

Pourriez-vous nous décrire votre parcours, vos expériences professionnelles ainsi que la façon dont vous avez intégré l'entreprise?

Alors j'ai fait des études en néerlandais en sciences langues, jusqu'à ma 6^e secondaire. Ensuite, j'ai fait des études d'optique en optométrie en haute-école, par contre je n'ai pas achevé. J'ai fait deux ans et j'ai arrêté. Une fois mes deux ans finis, j'ai cherché du boulot tout simplement. Je suis rentré chez ***** en temps qu'intérimaire. Après 6 mois, j'ai signé mon CDD et 3 mois plus tard mon CDI. Donc cela fait plus de 3 ans que je suis chez eux. J'avais d'autres job avant cela, dans le même domaine, chez Proximus. Mais, ici, c'est ma première expérience où j'ai appris des choses et je suis resté.

Merci. Selon vous, de quoi dépend la productivité des employés au travail ? Qu'est-ce qui peut l'entraver ou la favoriser ?

Ici, dans notre cas à nous, on fonctionne avec des targets. Donc à partir du moment où on a des targets journaliers, il est facile de rester productif. Il y a d'autres postes, où il n'y a pas spécialement de target. Il est plus compliqué pour eux, je pense, d'être productifs. Vu qu'on a « des comptes à rendre », tous les jours, tous les mois, on a des évaluations qui se font tous les mois, on voit clairement si on était productifs ou pas. Il suffit de se tenir à son target journalier pour en fin de compte être productif. On a un taux de call à respecter par jour. Une fois qu'on les a atteints, on part du principe qu'on est productif.

Et qu'est-ce qui peut alors favoriser ou entraver la productivité ?

Par exemple, j'ai des collègues à moi qui sont également en télétravail, pour lesquels il n'y a pas spécialement de target. Vu qu'ils sont seuls, isolés chez eux, qu'il n'y a pas vraiment un suivi derrière, c'est une des raisons pour laquelle la productivité baisse. Il y a un manque de suivi derrière. Ils sont isolés, je pense que cela peut jouer en leur défaveur.

Mais, en général, quand vous étiez au bureau, qu'est-ce qui faisait que vous étiez productif ou non ?

En fait, cela dépendra du nombre de call qui entrent. S'il n'y a pas assez d'appels qui entrent, on ne peut pas arriver à un target. C'est ce qui pourrait éventuellement justifier le fait qu'on n'a pas été productif. Mis à part cela, je ne vois pas d'autres facteurs. Si on n'a pas le nombre d'appels entrants, on se doit d'avoir nos objectifs journaliers.

Ok merci. A quoi voit-on que des travailleurs ou des équipes sont plus productifs que d'autres ?

Voilà, c'est ce que j'ai expliqué. Dès qu'on a atteint nos targets on est productifs. C'est grâce à ces chiffres qu'on peut voir.

Ok merci. Quelle a été votre première expérience en télétravail ?

Au début, quand on a commencé en mars dernier, honnêtement, je trouvais cela sympa. C'était cool, on était à la maison, entouré de nos proches donc c'était sympa. Mais plus le temps passe, plus cela devient compliqué parce qu'on n'arrive pas à distinguer vie privée et vie professionnelle. Cela aurait été bien que malgré la crise sanitaire, qu'on puisse éventuellement faire quelques jours sur place, au bureau, pour justement casser cette routine et se séparer de nos proches pour revenir plus tard en soirée. Donc au début, c'était vraiment sympa pour tout le monde, cela nous arrangeait tellement qu'on préférerait rester à la maison. C'est un gain de temps, le matin et le soir. A 5 heures on a fini, on est déjà chez nous. Maintenant avec le temps, cela commence à faire long. Ce serait bien de pouvoir aller parfois au bureau.

Alors votre première expérience du télétravail est bien celle-ci ?

Oui, c'est bien cela.

Quelles sont les principaux avantages du télétravail ?

C'est un gain de temps le matin, le soir pour rentrer. On n'a pas ce temps perdu dans les transports en commun. Également, le fait d'avoir cette facilité d'être chez soi, c'est une facilité dans le sens où tu as ton matériel chez toi à la maison, tu travailles à ton rythme, tu es moins surveillé entre guillemets.

Vous sentez-vous moins surveillé à la maison ?

Entre guillemets, c'est un peu un premier ressenti. Maintenant, tant qu'on fait notre part du boulot, on n'a pas à se reprocher quoique ce soit. Oui, on est surveillé, mais ce n'est pas comme si c'était poussé. Parfois notre teamleader nous envoie un mail pour nous dire de se mettre en ligne mais ce n'est pas à l'affût. On se permet de nous relâcher un moment donné, d'aller aux toilettes, d'aller manger un morceau. Alors que quand tu es au bureau devant ton pc, si tu te lèves, c'est pour des raisons valables. Alors qu'ici on se lève par exemple, faire un petit tour, prendre l'air, revenir. Voilà, je n'ai pas vraiment l'impression d'être surveillé.

Quels sont les désavantages du télétravail ?

La vie sociale, déjà. Les collègues, le changement de lieu. Là, on est constamment chez nous, dans notre chambre. Alors que quand tu vas au boulot, tu vois d'autres gens, tu as une vie sociale, tu arrives à échanger. Alors qu'ici, non. C'est un des désavantages principaux. Au bureau, nos bureaux sont très proches les uns des autres et c'était sympa parce qu'on était rapproché, on pouvait parler quand c'était plus calme au niveau des appels. Quand il y avait les appels, on était focus appel mais quand il n'y en avait pas en attente, on se permettait d'échanger, de discuter.

Comment décrieriez-vous le télétravail que vous êtes actuellement en train de faire depuis 1 an ?

Il y a ce côté où on perd en motivation, car on se lasse de la routine, on se lasse de la solitude. Il y a effectivement un moment où on décroche mais un moment donné, il faudra se relever et continuer parce qu'on n'a pas d'autres choix. Psychologiquement, on en prend un coup, parce que cela manque d'interactions. Je pense qu'avec cette crise, ce n'est pas évident de changer de boulot, les entretiens sont plus compliqués. Je reste lié à *****.

En quoi le fait de télétravailler de manière permanent influence-t-il votre productivité selon vous ?

Oui et non. Comme je disais au début, cela pourrait influencer la productivité si on a une perte de motivation, c'est lié, tu perds en productivité. Ici, dans notre cas, comme on a un target à respecter, on garde un fil conducteur. En sachant que tous les jours on a un target, on se dit qu'on doit les respecter tous les jours malgré notre motivation. Malgré la démotivation, il faut qu'on atteigne le target pour être dans le vert. J'ai vraiment continué à travailler comme je le faisais au bureau. J'ai eu des coups par moment mais on n'a pas d'autres choix, on est obligé de faire avec. Je garde toujours mon target à l'œil, si je l'atteins, je me dis qu'on n'a rien à se reprocher.

Vous sentez-vous plus efficace en télétravail ?

Je pense que je me sentais plus efficace au bureau vu que j'ai également un rôle de back-up. Par exemple, quand ma teamleader n'était pas là, c'est moi qui la remplaçais pour des questions, pour des meeting ou autre. Clairement, sur place, tu te sens plus efficace. Tu es là pour aider les autres également, si quelqu'un a une question. Alors que chez soi, tu es seul face au PC. Mis à part tes tâches journalières, tu ne fais rien d'autres.

Vous avez parlé de la balance vie professionnelle-vie privée en début d'entretien. Qu'en pensez-vous ?

J'ai deux enfants en bas âges. Au début, c'était compliqué, je devais souvent aller les voir, ils venaient me voir également. On a dû mettre les points sur i, leur expliquer que je suis au bureau, que je travaille, qu'ils ne doivent pas me déranger. Au début c'était compliqué à gérer, mais maintenant ils se sont habitués à me voir tout le temps à la maison.

Ok merci. Nous avons terminé de poser nos questions. Nous vous remercions de votre temps. Avez-vous des questions ou des remarques ?

Non tout est clair. Avec plaisir si j'ai pu vous aider.

- *INTERVIEW A.b.8*

Bonjour. Nous sommes deux étudiantes de la Louvain School of Management (UCL), en deuxième année de Master en Sciences de Gestion. Dans le cadre de notre mémoire, nous avons choisi d'étudier le télétravail et ses impacts sur la productivité, en particulier depuis la crise sanitaire qui oblige le télétravail permanent. Pour ce faire, nous souhaitons donc nous entretenir avec vous afin de comprendre pourquoi et en quoi le télétravail permanent a impacté (ou non) votre productivité.

Nous avons donc quelques questions personnelles et générale à vous poser sur plusieurs thématiques.

Je vous écoute.

Pouvez-vous nous décrire brièvement votre parcours et vos expériences professionnels ainsi que la façon dont vous avez intégré l'entreprise ?

J'ai fait mes études en néerlandais. J'ai fait comme études aide-soignante et puéricultrice. À ma septième année j'ai pu choisir si je préférais être puéricultrice ou aide-soignante afin de me perfectionner dans un domaine. J'ai choisi aide-soignante. Ensuite, malheureusement suite à des problèmes de santé j'ai dû arrêter. On va dire que j'ai un peu eu une année sabbatique. Ensuite, malheureusement je n'ai plus voulu reprendre mes études, j'ai préféré directement sauté le pas en commençant ma vie d'adulte tout simplement. J'ai donc commencé à travailler en tant que mi-temps dans la vente chez Hunkemöller dans tout ce qui est vente de lingerie et sous-vêtements. J'ai fait ça pendant six mois et personnellement ça a été une nouvelle expérience pour moi parce que ça sortait totalement en dehors de mes études. Je ne savais donc pas du tout si c'est quelque chose qui allait me plaire personnellement. Finalement, au niveau du contact humain, ça m'a plu énormément d'avoir ce côté social. Par contre, par rapport à la vente ce n'était pas du tout dans mon caractère de vendre autant de soutien-gorge pour avoir la cote, pour atteindre l'objectif du mois. Ça a été assez compliqué pour ma part. Par conséquent, avant la fin de mon contrat de six mois, j'ai commencé à chercher ailleurs et je suis tombée sur ***** via une connaissance. Le fait qu'il y avait toujours ce côté social, humain (être toujours en contact avec des clients) finalement c'est ce qui m'intéresse le plus, ce pour quoi je me suis également dit que c'était une expérience à tenter (en tout cas en faisant un premier entretien, ça me permettrait de voir si l'offre d'emploi me plaisait). J'ai donc passé un premier entretien. J'avais d'abord postulé pour le service commercial qui m'a dit en toute honnêteté que mon profil ne correspondait pas vraiment à ce poste-là. Ils m'ont rappelé quelques temps plus tard pour un poste qui s'était libéré au service clientèle. Apparemment mon profil correspondait mieux au service clientèle qu'au service commercial. J'étais totalement d'accord avec eux parce que finalement le commercial reste toujours de la vente. Certes, le au service clientèle on a toujours un objectif de vente mais celui est généralement moins élevé qu'au service commercial, il s'agit davantage de se concentrer sur le problème du client. J'ai donc commencé chez ***** depuis juin 2018, ça va bientôt faire trois

ans. Je suis toujours depuis trois ans au même poste au service clientèle. Les journées se ressemblent assez dans le sens où l'on reste derrière notre bureau. On ne passe pas vraiment les mêmes appels étant donné que chaque client a sa propre problématique, mais ça reste toujours un peu le même travail. L'avantage c'est que ce sont chaque jour d'autres clients (on a une centaine de clients mais ce sont tout le temps d'autres clients avec d'autres problèmes) que l'on a au téléphone, ce qui fait que c'est assez agréable. Ce ne sont pas tout le temps les mêmes personnes avec les mêmes problèmes qui reviennent constamment. Voilà pour mon expérience professionnelle. Après, par la suite j'espère pouvoir évoluer mais dans tous les cas pour l'instant je suis toujours là.

Selon vous, de quoi dépend la productivité des employés au travail ? Qu'est-ce qui peut l'entraver, la favoriser ?

Je pense que faire en sorte que l'on se sente bien au travail favorise la productivité. Pour ma part, ce qui est très important pour me sentir vraiment bien au travail (et pour ne pas me lever entraînant les pieds pour me rendre au bureau), c'est vraiment le fait de se sentir bien dans une bonne équipe. Ici notre équipe à nous est variée dans le sens où elle est multiculturelle, il y a des personnes de tout âge, etc, ce qui est assez gay. On n'est pas forcément une équipe de jeunes, on n'est pas forcément la seule personne jeune dans une équipe avec des personnes d'une quarantaine d'années, ... C'est ça qui est aussi assez chouette. Aussi, le fait que ***** soit une petite entreprise, pas très grande (vu qu'on est au total environ 200-300 collaborateurs), fait que finalement en très peu de temps la plupart des gens se connaissent et ça rend le travail d'autant plus amusant parce qu'on n'a pas peur d'aller dans un autre service poser une question par rapport un dossier (puisque on se connaît déjà). Généralement, dans des sociétés plus grandes on a souvent cette gêne d'aller dans un autre bureau qu'on ne connaît pas pour poser une question alors qu'ici pas du tout et c'est ça qui est d'autant plus gay et qui fait que l'on se sente vraiment bien dans la boîte, ce qui favorise la productivité. En effet, ça donne d'autant plus envie de promouvoir la société, de la mettre en avant, parce que forcément lorsqu'on se sent bien dans une société, même si ce n'est pas notre société (ce n'est pas nous le patron), on a forcément envie de faire valoir ce sentiment-là à nos clients et de leur montrer qu'ils ont choisi la bonne société.

A quoi voit-on que des travailleurs et des équipes sont plus productifs que d'autres ?

Dans notre service, on a nos chiffres qui nous permettent de voir si on est productif ou non (c'est surtout par rapport au nombre d'appels que notre équipe prend). On est bien évidemment jugé aussi sur la qualité de nos entretiens. Notre responsable est vraiment derrière nous par rapport à ça. S'il y a un mois où l'on est moins bon, où l'on n'est pas dans notre élément (par exemple, on a peut-être pris un peu plus de pauses parce qu'on a un petit coup de mou ou autre), ça joue énormément sur le travail de chacun et également sur la qualité des entretiens et des appels. Ce que je trouve personnellement très important aussi c'est qu'il y'a forcément toujours quelqu'un derrière nous pour nous booster quand on a un coup de mou, ou dans le cas contraire, lorsqu'on est bien et qu'on a nos chiffres, il est important de continuer à nous booster pour ne pas lâcher la pression. C'est pour moi quelque chose de très important. Par conséquent, pour moi c'est principalement à travers les chiffres que l'on voit que certaines équipes et certains travailleurs sont plus productifs que d'autres (en tout cas surtout dans une société telle que ***** où l'on joue beaucoup sur les chiffres et peu importe le département). Cependant, ce n'est pas forcément tout le temps les chiffres qui sont le plus important puisqu'on peut prendre, par exemple, énormément d'appels sur une journée avec son équipe mais ce n'est pas pour autant que l'on a fourni un bon travail auprès du client. Ce ne sont donc pas que les chiffres qui sont importants mais ça fait effectivement partie (puisque ça nous permet d'aider le plus de clients possibles). C'est vraiment un tout qui joue sur la productivité.

Merci beaucoup. Maintenant, nous allons vous poser des questions par rapport au télétravail. Quelle a été votre première expérience (professionnelle ou non) en télétravail ?

La situation actuelle est ma première expérience en télétravail puisque avant je travaillais chez Hunkemöller dans la vente, ce qui est un peu plus compliqué pour faire du télétravail. Si je travaillais encore chez eux je pense que j'aurais été plutôt dans un premier temps confiné et dans

un deuxième temps, j'aurais eu du travail de toute manière. Donc maintenant c'est ma première expérience chez ***** en télétravail depuis mars 2020, ça fait un an. Au tout début c'est vrai que j'appréhendais personnellement un petit peu le télétravail parce que c'est nouveau (malgré que dans ma vie personnelle je suis assez souvent sur tout ce qui est technologie, téléphone, portable, etc). Mais maintenant ce n'est pas pareil parce qu'on parle vraiment d'un travail professionnel et non privé, c'est différent, il y a des heures à respecter, c'est le même travail à faire de chez soi, etc. Je reconnais donc j'appréhendais un peu le télétravail permanent. Au début, je vous avoue que c'était plutôt amusant parce que c'était quelque chose de nouveau, on expérimente, on est chez soi, on n'a plus besoin de prendre les transports en commun, etc. Il y avait aussi un peu cette crainte d'attraper le Covid au tout début. Mais maintenant que ça fait un an, c'est vrai que ça commence à être très long et à peser énormément sur le moral (et même physiquement puisqu'on bouge moins). Je vous avoue que personnellement je me lève le matin, j'ai peut-être fait trois pas et je suis déjà dans mon salon pour me rasseoir pour travailler. Donc, c'est vrai que physiquement je ne fais pas vraiment énormément de mouvements comparé à quand je devais me déplacer pour aller jusqu'au bureau (je devais déjà sortir de chez moi, prendre les transports en commun, etc.). Donc, c'est énormément long et encore plus pour le côté social. Heureusement on est en 2021 et donc on a les réseaux sociaux pour communiquer avec nos collègues mais ce n'est pas du tout de la même manière que quand on est sur place, il n'y a plus ce côté humain au travail. Ça commence donc vraiment à peser parce que finalement les premières personnes à qui on parle au matin ce sont nos clients alors qu'avant on prenait nos petits cafés autour de la machine à café avec nos collègues, on démarrait bien la journée.

En général, quels sont les principaux avantages du télétravail pour vous ?

Pour les avantages, je dirais plutôt tout ce qui est transport en commun, cette routine du matin à devoir courir après les transports en commun pour être sur d'arriver à l'heure au bureau, etc. C'était un gros stress que l'on n'a plus maintenant en télétravail. Pour toutes ces raisons, le télétravail est vraiment un avantageux. Aussi, le fait de rester chez soi (on est en « cocooning » chez nous à la maison), on reste bien au chaud, on a tout à disposition puisqu'on est chez soi, ... sont aussi des avantages du télétravail.

En général, quels sont les principaux inconvénients du télétravail pour vous ?

Pour les inconvénients, il s'agit plus du côté social parce que finalement, moi je vis avec mon compagnon mais mon compagnon travaille toujours à l'extérieur, donc forcément je me retrouve la journée toute seule et on a hâte en fin de journée de pouvoir parler à quelqu'un d'autre qu'à nos clients. Aussi, lorsque mon compagnon a un jour de congé en semaine lorsque moi je travaille, c'est très compliqué puisque l'on vit en appartement et qu'il a forcément envie de faire un peu ce qu'il veut le jour de son congé. Ça devient compliqué puisque je travaille dans le salon, et lui ne peut pas forcément regarder la télévision, etc. C'est donc un inconvénient automatiquement et indirectement pour lui également. Ceci et le manque de contacts sociaux sont de gros inconvénients selon moi. J'ai aussi remarqué personnellement que ***** intervient un petit peu financièrement pour notre télétravail, on reçoit une prime à chaque fin de mois, mais évidemment vous doutez bien que ça ne suffit pas (puisque l'on travaille avec notre Internet, le chauffage reste forcément plus souvent allumé, la lumière également puisque on travaille à la maison, etc.). Finalement, tout ça est un coût qu'on n'avait pas lorsque l'on se rendait au bureau puisque forcément le matin en quittant chez soi on éteint tout et on ne revient qu'à 17h. C'est donc vraiment un coût que j'ai remarqué en un an de temps. De plus, pour ce qui concerne l'équilibre entre vie privée et vie professionnelle, au début c'était très compliqué aussi bien pour moi que pour mon compagnon parce qu'on n'a pas les mêmes horaires. Donc forcément, on se voyait beaucoup plus. Ça a été compliqué surtout pour mon compagnon parce qu'il ne faisait pas la part des choses, par exemple quand je travaillais je ne pouvais pas lui répondre dans l'immédiat. Ça a donc été un peu compliqué mais maintenant comme ça fait un an, on a pris nous-mêmes une routine et mon compagnon comprend que pendant mes pauses je suis libre mais en dehors de mes pauses forcément c'est mon travail qui a priorité. Maintenant ça va donc beaucoup mieux mais c'est vrai qu'au début ça a été vraiment un changement aussi bien pour moi que pour mon compagnon, pour nous deux. Aussi, on a un autre rythme de vie. Par exemple avant je me levais à 6h du matin, je prenais le temps de prendre mon café à la maison, prendre ma douche, me préparer et partir. Maintenant, vu que l'on est

déjà chez nous, on se dit « pourquoi se lever à 6h alors qu'en cinq minutes de temps le PC est allumé ? ». On prend donc moins vite le temps de prendre son café à son aise, etc. Le quotidien change complètement. Personnellement, je finis à 17h et c'est assez bizarre, ça m'est déjà arrivé de me déconnecter à 17h10 parce que je me suis pas aperçue que l'heure était déjà passée. Dans le cas contraire aussi, étant donné qu'on a un PC à portée de main, il suffit que mon compagnon me demande quand sont mes prochains jours de congé pour que je rallume mon PC pour vérifier cela, sans me connecter aux autres outils de travail mais c'est quelque chose qu'auparavant je n'aurais pas pu faire. En effet, j'aurais dû attendre le lendemain de mon retour au bureau pour pouvoir donner cette information, par exemple. Une fois 17h on est aussi un peu perdu car on ne sait pas quoi faire puisqu'on est déjà chez nous. Donc forcément après 17 heures je suis perdue, je ne sais pas ce que je suis censée faire vu que je suis déjà chez moi.

Comment décrieriez-vous le télétravail que vous êtes actuellement en train de faire depuis mars 2020 ? Par exemple, au niveau du rapport à l'équipe, du rapport à l'organisation, par rapport à la dimension de socialisation et de l'engagement, ...

D'une part, je dirais constructif dans le sens où on prend un peu plus de responsabilités parce que il n'y a personne physiquement près de nous pour vérifier si on est bien connecté à temps et à leur, si on fait bien notre travail, ... (même s'il y a des choses qui peuvent être contrôlées à distance, et heureusement). Je dirais donc un télétravail constructif au début mais au bout de un an, ça devient très long. Personnellement, ça m'arrangerait plus d'avoir deux-trois jours de télétravail et quelques jours au bureau par semaine afin d'avoir un équilibre au niveau social. Donc, la dimension socialisation est très importante. Au niveau de mon engagement, je trouve personnellement qu'il n'y a pas grand-chose qui a changé. Toutefois, lorsque l'on était sur place on avait plus une aide de notre équipe, on s'aidait plus rapidement je trouve. Maintenant, on communique via WhatsApp avec notre équipe (par exemple, pour poser une question, ...), mais c'est plus compliqué puisque l'on est déjà au téléphone, c'est compliqué de communiquer sur WhatsApp pendant que le client nous parle en même temps. De plus, aider nos collègues au téléphone, ce n'est pas tout le temps évident et facile parce qu'on ne sait pas si la personne a vraiment bien compris le message qu'on a voulu faire passer. Pour cette raison aussi, c'était plus facile de travailler sur place, au bureau. En effet, c'était par exemple plus facile de se lever et d'aller vers le bureau en question de la personne et lui montrer directement sur son écran la solution. Donc avec le télétravail, c'est devenu plus compliqué à ce niveau-là.

En quoi le fait de télétravailler de manière permanente depuis le début de la crise sanitaire influence-t-il votre productivité ? En général, pour vous, quels sont les effets du télétravail permanent sur votre productivité ?

Pour ma part, je suis plus productive dans le sens où quand j'étais au bureau, c'est-à-dire quand mes collègues sont en train de papoter, de parler pendant que je travaille, j'étais plus vite tentée (non de mettre mon travail de côté mais de parler avec les collègues) et déconcentrée parce que j'étais plus « attirée » (je suis quelqu'un de très curieuse) par ce que mes collègues racontaient que par ce que mon client était en train de m'expliquer. Ici, en télétravail, étant donné que je me retrouve toute seule face à mon bureau, je n'ai pas d'autres choix que de vraiment me concentrer et de me consacrer totalement à mon client. Il est donc vrai qu'il s'agit d'un avantage par rapport à la concentration (en tout cas pour ceux qui avaient du mal à rester attentifs à ce que leurs clients expliquaient au bureau). Pour cette raison, je suis beaucoup plus productive.

Donc, vous sentez-vous plus efficace lorsque vous travaillez à distance en comparaison à vos journées de travail au bureau avant l'apparition du Covid-19 ?

Je dirais qu'au début de la crise sanitaire oui, mais maintenant un peu moins parce que inconsciemment je commence à énormément me lasser d'être toujours toute seule. Par exemple, je vais être totalement concentrée pendant l'appel mais je vais plus vite oser prendre quelques petites pauses à droite à gauche pour souffler un coup car j'en ai besoin psychologiquement. Par exemple, il peut y avoir des clients qui sont un peu énervés parce qu'ils n'ont pas forcément compris ce qu'on a voulu leur dire, et avec lesquels

on est donc parfois en désaccord. Il est vrai aussi qu'avant la crise, au bureau, on avait tendance à s'exprimer et à se soulager sur notre ressenti directement à nos collègues. Donc forcément maintenant c'est encore plus perturbant parce que je dois attendre que mon compagnon rentre pour lui expliquer ma journée. Donc oui, on a plus vite tendance à prendre 2-3 petites pauses à droite à gauche à fin de souffler un bon coup. Je dirais donc que je ne suis pas moins productive, néanmoins il y a finalement un peu plus de laisser-aller que maintenant ça fait vraiment un an qu'on est en télétravail permanent. Si les journées sont comme je le disais tout à l'heure, c'est-à-dire un peu plus équilibrées (par exemple, le lundi et le mardi on doit se rendre au bureau et le reste de la semaine on est en télétravail), ça changerait la semaine (ça couperait la semaine) et, socialement parlant, ça nous ferait un bien fou car les 3 jours de télétravail se passeraient de la même manière qu'au début du confinement. Aussi, je ne trouve pas que je travaille forcément plus longtemps ou moins longtemps qu'avant la crise parce que dans notre service les horaires restent les mêmes (on commence à 8h30 et on termine à 17h). Donc, niveau horaire ça ne change rien. Ça dépend aussi des journées puisque ce n'est pas nous qui décidons du nombre d'appels (c'est en fonction des appels qui rentrent). Il y a des journées où c'est plutôt calme parce que les clients n'appellent pas tous le même jour, et il y a d'autres jours où il y a énormément d'appels et là forcément on n'a pas d'autres choix que de « carburer » (mais ça ne veut pas pour autant dire que l'on travaille plus). Au contraire, il y a un équilibre constant dans le sens où il n'y a pas le même nombre d'appels tous les jours. Je ne trouve donc pas que l'on travaille plus en télétravail par rapport à avant la crise sanitaire.

Nous arrivons à la fin de l'interview. Nous vous avons posé toutes les questions que nous avions prévu d'aborder. Souhaitez-vous ajouter quelque chose ou revenir sur ce que vous avez dit plus tôt ?

Pour moi, tout est bon, je n'ai rien à rajouter. J'espère simplement avoir pu vous aider.

C'est très gentil. On vous remercie pour ce temps que vous avez passé à répondre à nos questions. Bonne continuation pour la suite.

Merci beaucoup, et bon travail à vous.

- *INTERVIEW A.b.9*

Bonjour. Nous sommes deux étudiantes de la Louvain School of Management (UCL), en deuxième année de Master en Sciences de Gestion. Dans le cadre de notre mémoire, nous avons choisi d'étudier le télétravail et ses impacts sur la productivité, en particulier depuis la crise sanitaire qui oblige le télétravail permanent. Pour ce faire, nous souhaitons donc nous entretenir avec vous afin de comprendre pourquoi et en quoi le télétravail permanent a impacté (ou non) votre productivité.

Nous avons donc quelques questions personnelles et générale à vous poser sur plusieurs thématiques.

Je vous écoute.

Pouvez-vous nous décrire brièvement votre parcours et vos expériences professionnels ainsi que la façon dont vous avez intégré l'entreprise ?

Mon job chez ***** est mon premier job. J'ai fait un bachelier, j'ai fait aussi plusieurs jobs d'étudiants où je devais m'occuper du service clientèle et de l'accueil. Puis, mes études ne me plaisaient plus, j'ai donc décidé de chercher un job. J'ai trouvé une annonce pour un service clientèle, ce qui se rapprochait un peu de ce que je faisais déjà. J'ai donc été engagée chez ***** , et je suis là depuis un an et demi maintenant.

Selon vous, de quoi dépend la productivité des employés au travail ? Qu'est-ce qui peut l'entraver, la favoriser ?

Je dirais d'abord l'ambiance générale. Je pense que ça a quand même beaucoup d'impact. Le fait d'être dans une bonne ambiance booste la productivité des employés, en tout cas pour ma part ça me booste vraiment beaucoup. Pour ce qui peut l'entraver, je ne sais pas vraiment. Dans tous les cas, je dirais que l'ambiance générale au bureau et l'ambiance entre collaborateurs aident beaucoup et motivent vraiment énormément les gens. Les journées passent plus vite.

A quoi voit-on que des travailleurs et des équipes sont plus productifs que d'autres ?

Pour moi cela se voit aux chiffres. Ici, ce n'est plus une question d'ambiance, les chiffres parlent d'eux-mêmes.

Merci beaucoup. Maintenant, nous allons vous poser des questions par rapport au télétravail. Quelle a été votre première expérience (professionnelle ou non) en télétravail ?

Ma première expérience au télétravail est celle que nous vivons actuellement, c'est-à-dire pour moi chez ***** et depuis mars 2020. Ça a été une première expérience de télétravail obligatoire à cause de cette crise. Du jour au lendemain on nous a dit de rester chez nous et de ne pas venir au bureau, on nous a aussi développé des accès pour pouvoir se connecter à distance. Donc, à ce moment-là c'était plutôt une bonne nouvelle, au début on était content car c'était chouette d'avoir accès au télétravail. On était aussi surtout content de pouvoir garder notre job parce que ce n'était pas le cas pour tout le monde au moment de la crise l'année dernière. On était aussi surtout content de ne pas avoir à sortir prendre le métro, etc. Maintenant, au niveau du télétravail en lui-même à l'heure d'aujourd'hui, ça a beaucoup évolué. On a reçu du matériel, on a des connexions qui sont différentes. Donc, au niveau du travail, ça se passe bien.

En général, quels sont les principaux avantages du télétravail pour vous ?

Un gros avantage du télétravail est de pouvoir rester chez soi. Par exemple, le télétravail est plus pratique pour des petites choses de la sphère privée, il y a aussi moins de stress au niveau des transports, etc. Il est aussi quand même pratique d'avoir tout à disposition chez soi, de pouvoir facilement organiser sa journée, etc. Par exemple, c'est plus facile lorsqu'on est un peu enrhumé de pouvoir travailler de chez soi et de ne pas avoir à se mettre en maladie pour ne pas aller au bureau, Ça c'est vraiment pratique.

En général, quels sont les principaux inconvénients du télétravail pour vous ?

Le télétravail que nous vivons actuellement est du télétravail imposé. Le fait que ce soit imposé, que ce soit quotidien, ça devient vraiment pesant. Le travail permanent est dû à la crise mais le télétravail en général, si on peut l'adapter comme on le souhaite, c'est super je trouve, car ça permet de pouvoir s'organiser. Donc, pour moi, le seul gros inconvénient est le fait que le télétravail soit imposé et que ça commence à devenir très long. Aussi, après un an de télétravail permanent et obligatoire, il est très compliqué de trouver un bon équilibre entre vie privée et vie professionnelle parce que télétravailler quotidiennement c'est vraiment compliqué. Ça devient très compliqué de vraiment scinder les deux. Au début, on garde quand même les habitudes. Je ne sais pas vraiment à quel moment la transition s'est faite, au début les deux sphères (vie privée et vie professionnelle) étaient toujours bien scindées, puis au bout d'un moment au fur et à mesure de l'habitude, c'est devenu vraiment compliqué de bien laisser sa vie personnelle de côté quand on est chez soi. C'est vraiment difficile de faire ça parce qu'il y a aussi les gens avec qui on vit qui sont présents, il y a des problèmes personnels qui sont là, etc. On ne peut pas (comme quand on arrivait au bureau), tout laisser à la porte et se dire que c'est derrière nous. Non, c'est présent en permanence.

Comment décrieriez-vous le télétravail que vous êtes actuellement en train de faire depuis mars 2020 ? Par exemple, au niveau du rapport à l'équipe, du rapport à l'organisation, par rapport à la dimension de socialisation et de l'engagement, ...

Pour moi, il s'agit d'un télétravail qui est devenu compliqué. Comme je l'ai dit, on est heureux que tout ait pu être débloqué et qu'on ait pu garder notre job (on est quand même content d'avoir notre travail). On a une entreprise qui nous a quand même fait livrer du matériel, tout a été mis en place de manière à ce que le télétravail soit le plus agréable et le plus facile possible pour nous. De ce côté-là ça va, en terme de travail. Mais en terme de vie sociale, c'est plus compliqué. On n'a plus vraiment de lien avec les collègues même si on essaye d'avoir des meetings en vidéos conférence, etc. C'est aussi compliqué de s'entendre, ce n'est pas la même chose, il n'y a plus de contacts sociaux, le télétravail éloigne vraiment tout le monde. C'est aussi compliqué parce qu'en dehors de cet aspect, tout est « confiné » à l'extérieur, il n'y a plus de vie sociale au travail et il n'y a plus de vie sociale après le travail, ce qui est très pesant. Au niveau de mon engagement, le télétravail n'a pas eu d'énorme impact sur mon engagement. Je sens juste un petit peu moins de productivité peut-être de mon côté dû à une baisse du moral général. Ce n'est pas énorme mais ça commence quand même à se faire ressentir, en tout cas depuis le mois dernier.

En quoi le fait de télétravailler de manière permanente depuis le début de la crise sanitaire influence-t-il votre productivité ? En général, pour vous, quels sont les effets du télétravail permanent sur votre productivité ?

Si on parle de chiffres, jusqu'à maintenant le télétravail n'a pas vraiment impacté ma productivité. Juste au mois dernier, j'ai vraiment vu une baisse de ma productivité, c'est léger mais je l'ai quand même constaté dans les chiffres. Si on ne parle pas de chiffres (et comme ce que je fais est du service clientèle), j'ai remarqué que je ne me sentais pas bien, que j'en avais un peu marre de toute cette situation. Je n'ai pas ressenti que ça a impacté mes chiffres mais je sens que je dois donner plus d'efforts qu'auparavant. C'est plus difficile de communiquer de l'enthousiasme par téléphone quand on est tout seul chez soi, enfermé, sans enthousiasme. C'est donc quand même un peu plus compliqué à ce niveau-là.

Vous sentez-vous plus efficace lorsque vous travaillez à distance en comparaison à vos journées de travail au bureau avant l'apparition du Covid-19 ?

Pour ma part, ça reste pareil si j'efface le mois dernier parce que c'est vraiment au cours du mois dernier qu'il y a eu des soucis au niveau de mon moral et de ma productivité. Sinon, ça a toujours été pareil. Même si je compare les chiffres on remarque bien que tout est pareil, on travaille toujours de la même manière. Le télétravail n'ai pas spécialement à être plus productif. Toutefois, dans notre cas c'est compliqué puisqu'on dépend aussi des appels qui rentrent sur nos lignes, on ne peut pas nous-mêmes produire de la productivité (étant donné que l'on est dépendant de ce que l'on reçoit comme appels). Mais sinon, je dirais qu'on est pas plus ni moins productif, tout est pareil, tout est aussi bien. Aussi, je n'ai pas l'impression de travailler plus en télétravail qu'auparavant. Toutefois, par exemple, si on devait prendre une pause pour se rendre de notre bureau au sanitaire de l'entreprise ou jusqu'à la machine à café, c'était plus compliqué que quand on est chez soi. Donc, au lieu de prendre une pause qui va durer six minutes au bureau pour faire le tour du bâtiment, chez soi en télétravail la pause va durer 30 secondes-une minute. Donc finalement oui, on travaille quand même un petit peu plus vu qu'on prend moins de temps de pause.

Nous arrivons à la fin de l'interview. Nous vous avons posé toutes les questions que nous avions prévu d'aborder. Souhaitez-vous ajouter quelque chose ou revenir sur ce que vous avez dit plus tôt ?

Pour moi, tout est bon, je n'ai rien à rajouter.

C'est très gentil. On vous remercie pour ce temps que vous avez passé à répondre à nos questions. Bonne continuation pour la suite.

Merci beaucoup, et bon travail à vous.

5.3 Banque B – Équipe a

- *INTERVIEW B.a.1*

Bonjour. Nous sommes deux étudiantes de la Louvain School of Management (UCL), en deuxième année de Master en Sciences de Gestion. Dans le cadre de notre mémoire, nous avons choisi d'étudier le télétravail et ses impacts sur la productivité, en particulier depuis la crise sanitaire qui oblige le télétravail permanent. Pour ce faire, nous souhaitons donc nous entretenir avec vous afin de comprendre pourquoi et en quoi le télétravail permanent a impacté (ou non) votre productivité.

Nous avons donc quelques questions personnelles et générale à vous poser sur plusieurs thématiques.

Pas de soucis, je vous écoute.

Pouvez-vous nous décrire brièvement votre parcours et vos expériences professionnels ainsi que la façon dont vous avez intégré l'entreprise ?

Je travaille maintenant depuis déjà 28 ans chez ING. J'ai travaillé dans plusieurs fonctions. J'ai commencé dans le commercial, dans les *larges companies* (les multinationales). Après, j'ai travaillé dans les agences de la banque où j'ai été responsable pour toutes les agences de Belgique entre 2010 et 2016. Ensuite, j'ai travaillé dans le département IT. J'ai aussi travaillé aux Pays-Bas pour la partie *payments*. Maintenant, je travaille depuis quelques mois dans le *client service area*.

Selon vous, de quoi dépend la productivité des employés au travail ? Qu'est-ce qui peut l'entraver, la favoriser ?

Selon moi, il y a plusieurs facteurs de productivité. En premier lieu, il s'agit du temps de disponibilité du collaborateur pour faire son travail. Un personne répartit son temps pour faire ses calls, pour faire ses opérations, pour faire ses *trainings et coachings*, pour manger, pour aller aux toilettes, pour discuter les points d'attention, pour participer aux réunions, pour ses vacances, ... Quand on additionne tous ces temps, pour un top agent de call center, à peu près 18 % de son temps doit être pris pour toutes tâches autres que travailler (par exemple, prendre le téléphone, ...), c'est-à-dire à peu près 82 % de temps disponible pour travail est l'idéal. Si on prend en compte ce temps disponible, la productivité du collaborateur se calcule par le nombre de calls et d'opérations qu'il sait faire par jour. Une des choses les plus importantes est le temps que le collaborateur prend pour finir un call ou une opération du début à la fin. On peut aussi aller plus en détail. Par exemple, si un client téléphone, il faut s'assurer aussi que le client soit bien le client qu'il prétend être car il peut s'agir d'un fraudeur. Donc, le temps qu'il faut pour identifier un client est un premier facteur important qui rend compte de la productivité du collaborateur. Deuxièmement, en interne, dès qu'il y a une demande d'un client, la complexité de la demande évidemment et les différents *tooling* dont on a besoin et qui sont à notre disposition pour travailler sont des facteurs de productivité. En effet, si on doit tout faire (comme écrire sur un papier, puis encoder,...), cela prendra énormément de temps. Cependant, les clients peuvent dorénavant téléphoner via l'application d'ING. Si le client fait cette démarche, on sait immédiatement de quel client il s'agit parce qu'il est immédiatement identifié dans l'application d'ING. Le système a donc directement toutes les informations sur son identification. On ne doit donc plus prendre le temps de l'identifier étant donné que l'on sait directement de quel client il s'agit (toutes les données s'affichent immédiatement sur l'écran du collaborateur). Le collaborateur sait de qui on parle, quelles sont les produits du client chez ING, pourquoi il ou elle a téléphoné les dernière fois, etc. Dès lors, le *tooling* auquel on a accès est quelque chose de très important aussi pour favoriser

l'efficacité. La productivité dépend aussi vraiment du type d'opérations. En effet, certaines opérations sont presque *fully automated*, tandis que pour d'autres opérations les collaborateurs doivent cliquer 70 fois avant d'avoir toutes les informations nécessaires. Il y a donc aussi, au niveau du *tooling*, une grande différence. Troisièmement, évidemment, il s'agit aussi de l'expérience de l'employé. Certains employés viennent de commencer et doivent donc tout apprendre. Dès que ça devient plus spécifique, ils doivent regarder dans les *workplace instructions* pour savoir comment faire étape par étape, ... Pour d'autres employés, c'est dans leur tête et ça va très vite. Par conséquent, ces différents éléments, à savoir combien de temps disponible, la complexité d'identifier le client, et le fait que le *tooling* soit suffisant ou pas (la complexité de la demande) et l'expérience de l'employé sont les différents facteurs les plus importants qui vont favoriser ou entraver la productivité.

A quoi voit-on que des travailleurs et des équipes sont plus productifs que d'autres ?

En comparaison aux choses que je viens de dire, je pense que l'on peut voir que des équipes sont plus productives que d'autres à travers une bonne organisation. Par exemple, si l'employé sait très bien ce qu'il doit faire et comment ça fonctionne, ça donne une certaine stabilité ce qui permet aux autres de se focaliser sur le travail fourni par l'employé. Si les employés ou les équipes s'organisent pour faire des trainings, s'ils ont suffisamment de temps disponible, s'ils ont compris clairement les instructions, s'ils sont bien formés, ... ça donne vraiment l'impression d'une productivité élevée. C'est donc un premier point très important, on voit la productivité d'abord à travers cet aspect-là. Aussi, l'expérience des employés montre que des équipes et travailleurs sont plus productifs que d'autres. De plus, il y a aussi les chiffres. Effectivement, avec tous les outils disponibles, on sait combien de calls l'employé prend. Néanmoins, il ne faut pas oublier que ça dépend aussi des employés qui doivent enregistrer leurs calls, leurs pauses, ... et ils sont parfois réticents à enregistrer certaines choses. Normalement, si un employé enregistre comme il doit le faire, on sait alors combien de calls il a pris et combien de minutes au total ça lui prend pour prendre un call et faire une opération. Donc, si on combine le nombre de calls et d'opérations qu'un collaborateur a fait avec le temps moyen en minutes que ça lui a pris, on sait faire à ce niveau-là une différence de productivité entre les différents employés.

Merci beaucoup. Maintenant, nous allons vous poser des questions relatives au télétravail. Quelle a été votre première expérience (professionnelle ou non) en télétravail ?

Personnellement, je faisais déjà du télétravail depuis pas mal de temps avant la crise. En effet, le télétravail est possible depuis plusieurs années. Avec le Covid, ça a vraiment donné un *boost* énorme au télétravail. Le télétravail était déjà possible auparavant mais seulement pour une toute petite partie des employés de la banque. Je pense qu'au début on avait limité à maximum une journée par semaine. En moyenne, les gens prennent un vingtième de leur temps pour travailler à la maison. Personnellement, je travaille rarement à la maison parce que j'ai besoin de contacts sociaux, j'ai besoin de rencontrer des gens, ... Je télétravaillais donc très rarement. Aussi, avant le *tooling* et les *conversation calls* n'étaient pas du niveau que l'on a actuellement. Par exemple, auparavant on utilisait Skype mais pas tout le monde utilisait cette plateforme, c'était donc difficile d'avoir un contact avec les gens. C'est pourquoi l'utilisation du télétravail était relativement faible, voire même très rare. Évidemment, maintenant avec le Covid, ça a tout changé.

En général, quels sont les principaux avantages et inconvénients du télétravail pour vous ?

Maintenant, je peux me lever un peu plus tard au matin. Quand je devais aller à Bruxelles pour travailler, si je prenais la voiture, je devais me lever à 5h du matin pour éviter les embouteillages. Dorénavant, si je veux commencer à travailler à 8h, je peux dormir jusque 7h30 (si j'en ai vraiment envie). C'est donc une première chose, il n'y a plus le *travel time*, c'est plus relaxe, et c'est évidemment une bonne chose selon moi. En effet, les dernières années avant la crise, je prenais les transports en commun parce que je ne supportais pas les embouteillages. Au niveau des inconvénients, pour aller travailler chez ***** à Bruxelles, je devais préparer la journée et lorsque je rentrais chez moi après une grosse journée de travail (après une heure dans le train et les transports publics), j'avais un

coup de *down* mais je pouvais me dire que la journée était finie, « *it's over* ». Tandis que maintenant, je sors de mon bureau et je suis directement dans le living, et je continue à penser au travail. Il y a donc des avantages et inconvénients au fait de télétravailler chez soi. Le fait que l'on ne doive plus faire les trajets entre la maison et le bureau est un avantage car on ne perd plus de temps en trajets pour aller travailler au bureau, est un avantage. Mais le fait de continuer à penser au travail quand on télétravaille de chez soi est un inconvénient. Pour le reste, il n'y a pas pour moi une énorme différence parce que je suis autant dans des réunions cette année (voire même plus que l'année passée) en vidéo conférence qu'en *face to face*.

Cependant, pour moi le plus gros inconvénient est le fait de ne plus pouvoir voir ses collègues et de prendre un café avec eux spontanément. Maintenant, pour tout ce que l'on doit discuter, on doit fixer un rendez-vous tandis que dans le passé on pouvait parcourir les plateaux et discuter directement avec telle ou telle personne en prenant un café ou autre pendant 10 minutes, ... Dorénavant, il faut toujours fixer un rendez-vous. Presque tout le monde est aussi en meeting, c'est donc plus perturbant. En effet, quand on doit téléphoner à quelqu'un, on doit regarder s'il est disponible dans son agenda, ... Avec teams je reconnais que c'est possible parce que l'on voit si une personne a des réunions ou est en réunion, mais c'est quand même beaucoup moins spontané qu'auparavant. Deuxièmement, un autre inconvénient est le *body language*. On a besoin du *body language* des gens, surtout pour des choses qui sont plus sensibles (comme de grands changements). Bien entendu, les one-to-one (comme nous le faisons actuellement pour l'interview) sont possibles et me permettent de voir la réaction de la personne à travers la caméra mais dès que l'on donne une présentation devant un groupe plus large (dès qu'il y a cinq ou six personnes), c'est plus compliqué. En effet, il peut y avoir une personne qui ne met pas sa caméra, qui fait peut-être autre chose, qui répond à des mails, qui fait peut-être semblant d'être là, etc. Ce sont donc tous des inconvénients selon moi.

Par rapport à l'équilibre entre vie privée et vie professionnelle, je dirais qu'il y a aussi des plus et des moins. Par exemple, je suis maintenant beaucoup plus à la maison que dans le passé, je suis donc plus disponible les midis pour manger avec ma femme (ce qui n'était pas possible auparavant). Bien entendu, il y a pas mal de fois où je suis en réunion alors que ma femme mange, mais quand même, le fait que ce soit possible est vraiment un avantage du télétravail. C'est donc évidemment très positif à ce niveau là pour moi. D'ailleurs, ça va être un peu bizarre dès que l'on pourra retourner au bureau, je me demande comment l'on va trouver un nouvel équilibre. Ça va être un challenge à ce niveau-là.

Comment décrieriez-vous le télétravail que vous êtes actuellement en train de faire depuis mars 2020 ? Par exemple, au niveau du rapport à l'équipe, du rapport à l'organisation, par rapport à la dimension de socialisation et de l'engagement, ...

Pour moi-même, je ne pense pas qu'il y ait énormément d'influence négative sur ma productivité, c'est juste une autre manière de travailler je dirais. Avant la crise, j'avais déjà des équipes aux Pays-Bas à Amsterdam et des équipes à Cours Saint-Michel à Bruxelles mais je ne pouvais pas être aux deux endroits en même temps. Pour contacter mes équipes, c'était donc déjà par téléphone, par mail, par vidéo conférence, par Skype, ... Néanmoins, tout le monde ne le faisait pas, du coup ce n'était parfois pas très efficace. Maintenant, du fait que tout le monde soit à la maison, c'est parfois plus efficace pour pouvoir voir tout le monde en même temps et faire de grandes réunions avec tout le monde. Par exemple, en Belgique j'ai 500 personnes sous ma responsabilité. Avant, c'était impossible d'avoir tout le monde ensemble parce qu'il y avait plusieurs étages pour travailler (tout le monde ne travaillait pas au même étage, dans le même bâtiment ou dans le même pays), mais dès le début de la crise sanitaire, il y a eu des vidéos conférences pour tout le monde, et c'était beaucoup mieux parce que tout le monde était présent et pouvait se *logger*. Au début, le côté technique était assez *cheeky* mais maintenant ça fonctionne très bien. Ces vidéos conférences pour tout le monde était quelque chose qu'il n'y avait pas du tout auparavant quand je travaillais depuis ma maison. Donc oui, à ce niveau-là il y a vraiment eu des conséquences positives.

En quoi le fait de télétravailler de manière permanente depuis le début de la crise sanitaire influence-t-il votre productivité ? En général, pour vous, quels sont les effets du télétravail permanent sur votre productivité ? Vous sentez-vous plus efficace lorsque vous travaillez à distance en comparaison à vos journées de travail au bureau avant l'apparition du Covid-19 ?

C'est différent, je ne peux pas dire que c'est plus efficace car ça dépend des responsabilités de certaines personnes. Pour moi, c'est très important d'avoir beaucoup de contacts avec beaucoup de *stakeholders*. Bien entendu c'est possible de faire certaines choses par mail, par teams, par meeting, ... mais pour d'autres choses on doit être ensemble et discuter ensemble afin d'aligner nos idées. Si on n'est pas d'accord avec les autres, il est d'autant plus important de se voir pour « sentir » l'autre. Maintenant, j'ai des nouvelles équipes et des nouveaux collaborateurs que je n'ai même pas encore vus hormis par teams. Donc, oui ça fonctionne, mais il y a quand même une différence au niveau de la crédibilité, de la connexion, ... Ca marche mais il y a quand même une différence. D'un autre côté, le fait que je ne doive plus me déplacer et que je sais être présent si quelqu'un fait un team meeting d'une demi-heure, ... est avantageux. En effet, dorénavant je fais quatre *team meetings* par jour grâce au télétravail sans aucun problème (ce qui n'était pas du tout possible auparavant étant donné que tout le monde devait être présent et que ça prenait beaucoup plus de temps). Donc, à ce niveau-là c'est plus efficace maintenant (en télétravail) que dans le passé. Le télétravail a donc des côtés positifs et négatifs mais selon moi, c'est légèrement négatif de devoir travailler à la maison parce qu'il manque les contacts sociaux. Pour le reste, c'est compensé par des grandes réunions plus efficaces, par les mails, ... Mais le contact personnel reste quand même très important.

Quel ressenti éprouvez-vous par rapport à la productivité de votre équipe depuis mars 2020 ?

Il y a certainement une baisse de productivité. Bien entendu, c'est difficile à mesurer parce qu'il y a des améliorations au niveau de certains projets tout comme il y a d'autres projets qui ont des impacts négatifs (mais qui ne sont pas liés au télétravail depuis la maison). Mais globalement on pense qu'il y a quand même un manque d'efficacité d'environ de 10 %. Par exemple, parfois certains collaborateurs ont besoin de certains papiers et de dossiers qu'il faut imprimer et ce n'est pas tjrs possible, ce qui prend du temps. Quand on a besoin par exemple d'un dossier, on doit téléphoner à la personne pour l'avoir, ... on estime donc globalement au total qu'il y a une réelle perte de 10 % de productivité, absorbée maintenant par d'autres mesures que l'on a prises (comme par exemple le fait que l'on a disposé dorénavant de l'outil Teams, de procédures adaptées, ...). Toutefois, le télétravail a quand même réellement eu un impact de minimum 10 % sur la productivité des collaborateurs. Au niveau de leur motivation, ça va encore, c'est surtout une certaine fatigue qui se fait ressentir. Je pense que c'est presque pour tout le monde la même raison ; on a besoin de ce contact personnel, de ce contact social tant dans la sphère privée que professionnelle. Ne plus pouvoir voir ses amis (même si on peut leur téléphoner), c'est quand même différent, on a besoin de se déconnecter de temps en temps tout en étant quand même ensemble. On peut bien sûr faire des « *virtual coffees* », ... mais ce n'est pas la même chose, ce qui joue sur le moral des gens. Il y a donc une certaine fatigue (et non une démotivation à cause du travail). Je pense qu'au début de la crise, les gens se disaient que ça allait durer seulement quatre semaines, mais finalement non. De plus, se pose aussi la question des *new entrants*, des personnes qui n'avaient jamais fait de télétravail auparavant, ou des personnes qui switch d'une équipe à l'autre, ... Il a fallu gérer tout cela. Par exemple, dans mon ancienne équipe, j'ai eu quelqu'un qui a commencé juste après le début de la crise sanitaire. Je ne l'ai donc jamais rencontré et je suis parti avant que je ai pu le voir physiquement. C'est donc très bizarre (même si maintenant j'ai l'impression de très bien connaître cette personne). Le télétravail permanent fonctionne donc mais une certaine fatigue se fait quand même ressentir.

Nous arrivons à la fin de l'interview. Nous vous avons posé toutes les questions que nous avions prévu d'aborder. Souhaitez-vous ajouter quelque chose ou revenir sur ce que vous avez dit plus tôt ?

Pour moi, tout est bon. J'ai peut-être une chose importante à rajouter. Selon moi, lorsque l'on travaille depuis la maison, le fait d'être capable de voir quelqu'un (je dis toujours « dès que l'on sait voir la couleur des yeux de l'autre personne), la qualité de l'entretien est suffisamment bonne parce que je peux voir si la personne m'a compris ou non, si elle se pose des questions, ... Selon moi, cet aspect-là est très important. On remarque très bien la différence entre les personnes qui utilisent leur caméra et celles

qui ne l'utilisent pas, pour moi c'est quelque chose de très important. De nouveau, c'est le *tooling* disponible pour travailler ensemble, à distance, qui est très important aussi. Je suis donc très curieux de voir la suite (après la période Covid et surtout pour les *servicing companies* comme ***** qui ne font pas de production dans une usine). Ça va donner de nouveaux challenges. En effet, si 50 % des gens sont à la maison et 50 % des gens travaillent au bureau, comment faire une connexion ? Maintenant c'est facile puisque tout le monde travaille depuis la maison (donc si on a besoin de tout le monde, tout le monde est au même niveau de connexion). Mais si c'est 50 % et 50 %, je me demande comment réunir ensemble tous les personnes qui travailleront au bureau et celles qui travailleront depuis chez elles. Comment être sûr que tous ceux qui travailleront depuis leur maison seront connectés au même niveau et autant que ceux qui travailleront depuis un bâtiment de ING ? Il s'agira d'un challenge aussi techniquement parce que certains seront derrière leur caméra, d'autre autour d'une table à cinq. Donc, comment faire techniquement la connexion entre tout le monde et que tout le monde puisse voir tout le monde ? Je suis curieux de voir cela. Ça va être un nouveau challenge. D'ailleurs, je suis persuadé qu'il y aura plus de télétravail après la crise qu'auparavant étant donné que pour les entreprise (et également pour ING), ça permet de réduire le nombre de mètres carrés de bureaux dont on a besoin, ce qui est un impact non négligeable. De plus, je souhaiterais préciser que le télétravail a aussi des aspects positifs pour les personnes. Par exemple, ça me permet de manger avec ma femme pendant les midis, et pour certaines autres personnes le télétravail leur permet de plus s'occuper de leurs enfants. Ce n'est pas seulement plus chouette, mais c'est aussi plus pratique. On va donc certainement garder plus de télétravail qu'auparavant. C'est pourquoi, je me demande comment on va organiser cela. Ça va être un nouveau challenge. Idéalement pour moi, 50 % de télétravail par semaine serait l'idéal pour l'avenir.

On vous remercie pour ce temps que vous avez passé à répondre à nos questions. Bonne continuation pour la suite.

Merci beaucoup, et bon travail à vous.

- *INTERVIEW B.a.2*

Bonjour. Nous sommes deux étudiantes de la Louvain School of Management (UCL), en deuxième année de Master en Sciences de Gestion. Dans le cadre de notre mémoire, nous avons choisi d'étudier le télétravail et ses impacts sur la productivité, en particulier depuis la crise sanitaire qui oblige le télétravail permanent. Pour ce faire, nous souhaitons donc nous entretenir avec vous afin de comprendre pourquoi et en quoi le télétravail permanent a impacté (ou non) votre productivité.

Nous avons donc quelques questions personnelles et générale à vous poser sur plusieurs thématiques.

je vous écoute.

Pouvez-vous nous décrire brièvement votre parcours et vos expériences professionnels ainsi que la façon dont vous avez intégré l'entreprise ?

Mon job chez ***** est vraiment mon tout premier job parce que j'ai 21 ans seulement (et 22 ans cette année-ci). Avant cela, j'ai juste fait des jobs d'étudiant où j'ai travaillé dans des *call centers*. J'étais donc à la recherche d'un travail permanent comme j'avais terminé mes études (que j'ai décidé d'abandonner). On m'a proposé ***** via une agence d'intérim. Étant cliente chez eux et en me disant que mon travail serait de prendre des calls dans l'équipe « *Inbound* » (avant je n'avais fait que des calls « *outbound* » dans mes autres jobs d'étudiants), j'ai accepté. C'est donc mon tout premier job que j'ai commencé l'année passée (le 18 juillet 2020).

Selon vous, de quoi dépend la productivité des employés au travail ? Qu'est-ce qui peut l'entraver, la favoriser ?

Ce qui peut favoriser la productivité des employés c'est déjà le contact social (qui nous manque un peu pour l'instant vu que l'on n'est pas au bureau). Aussi, le fait de travailler dans un milieu agréable et de voir les collègues qui sont plus ou moins près de nous favorise la productivité. A un certain moment de la pandémie on était aussi au bureau (surtout au début), on a passé environ deux mois au bureau avant de travailler définitivement depuis la maison. Même si on devait garder la distance entre nous, il y avait quand même ce contact avec les collègues, pas seulement avec les collègues de notre petite équipe (au début on était juste cinq ou six dans l'équipe), mais aussi avec nos autres collègues plus anciens qui étaient là. C'était donc plus pratique de pouvoir poser des questions aux anciens, de pouvoir avoir un feed-back beaucoup plus rapide pour nous aider et nous entraider tous ensemble.

Ce qui peut défavoriser la productivité des employés, c'est le fait de travailler à la maison je trouve. Par exemple, dans mon cas je suis juste dans une chambre et je cohabite avec deux autres personnes. Ce n'est donc pas très pratique pour travailler, surtout que je dois prendre des appels qui doivent être un peu discrets, si je peux le dire comme ça. En effet, je ne peux pas commencer à parler très fort vu que j'ai des voisins tout près de moi, et du coup je dois travailler dans ce petit espace de travail. Il y a aussi évidemment le matériel dont on dispose. Je sais que certains collègues ont, par exemple, deux ordinateurs (moi je n'en ai qu'un), alors qu'au bureau on en avait trois. C'était donc plus pratique de travailler au bureau qu'à la maison (où on ne dispose que de un ou deux ordinateurs). On n'a pas toujours aussi de souris ou de clavier, on est parfois vraiment juste sur un laptop, ... Ce n'est donc pas aussi pratique au bureau.

A quoi voit-on que des travailleurs et des équipes sont plus productifs que d'autres ?

Je pense que l'unité dans l'équipe fait vraiment beaucoup. Au début (c'est-à-dire vers août 2020), quand on était une équipe de cinq-six personnes, on avait un peu du mal parce qu'on ne se connaissait pas vraiment les uns les autres. On n'avait pas non plus un groupe où on pouvait parler de tout et de rien, c'était un peu « chacun pour soi », ce qui est vraiment difficile dans une société comme **** qui est très grande. Par ailleurs, pour répondre aux questions des clients, il faut parfois aussi chercher par soi-même, c'est donc pratique d'avoir de l'aide de la part de nos collègues. Maintenant, on est déjà un peu plus dans notre équipe et on a déjà une unité. On a passé quelques mois ensemble, on est vraiment un groupe maintenant, on peut à chaque fois poser des questions dès que l'on ne sait pas. On s'entraide entre nous, ce qui nous fait vraiment avancer dans notre travail (on ne perd pas de temps si je peux le dire comme ça). Par exemple, si on prend l'appel d'un client que l'on ne connaît pas et que l'on ne sait pas vers où se diriger pour sa requête, il y a 50 000 services que l'on peut appeler. Mais si je pose tout simplement la question à un collègue dans mon équipe, il va me dire qu'il a déjà eu le cas auparavant et que je dois contacter telle ou telle personne. Cette unité d'équipe nous permet donc d'avancer beaucoup plus vite dans notre travail. En effet, au lieu de passer un appel de 30 minutes, on va passer un appel de six minutes avec le client car on pourra directement l'aider à résoudre son problème. Donc, selon moi c'est aspect très important.

Aussi, bien entendu on voit que certains travailleurs ou équipes sont plus productifs que d'autres à travers les chiffres. On n'est pas vraiment monitorés mais chaque jour il y a un programme avec lequel on fait nos appels. Ce programme compte les appels que l'on reçoit et que l'on prend. En fait, on a 30 secondes pour répondre à l'appel, si on ne le prend pas on a donc un appel manqué, ce qui est aussi pris en compte dans les chiffres. Donc, si on prend les appels il est évident que nos chiffres augmentent. Le but est donc d'avoir de plus en plus de calls et d'être tous dans la moyenne. Il est bien sûr possible qu'un jour on ait un appel qui dure 30 minutes (on perd donc 30 minutes pendant lesquelles on aurait pu prendre d'autres appels). Mais ça arrive et on nous comprend aussi plus haut dans la hiérarchie. Les responsables regardent donc ça aussi en général, mais il est vrai que c'est important pour la productivité.

Merci beaucoup. Maintenant, nous allons vous poser des questions relatives au télétravail. Quelle a été votre première expérience (professionnelle ou non) en télétravail ?

Ma première expérience en télétravail est celle-ci. Maintenant, comme je vous le disais, j'ai fait des jobs d'étudiant avant chez Proximus et dans une autre banque mais c'était au bureau (même si

c'était aussi pendant la pandémie), c'était vraiment tout au début donc on allait encore au bureau. C'est donc bien celle-ci ma première expérience en télétravail (chez *****).

En général, quels sont les principaux avantages du télétravail pour vous ?

Le fait que l'on est un peu plus libre si je peux le dire comme ça. On est plus à l'aise chez nous que quand on est entouré de plein de gens au bureau. Pour certaines personnes, il y a parfois une petite pression lorsque l'on est au bureau parce qu'il y a les plus anciens qui nous surveillent un peu. Alors que quand on est à la maison, ce n'est pas le cas. C'est un avantage de pouvoir être un peu plus libre car les autres ne nous regardent pas 24 heures sur 24, en nous demandant « c'est ton quantième appel ? A la quantième minute de ton appel es-tu ? ». Ceci est donc aussi important. Aussi, par exemple au niveau des pauses au bureau, on perdait énormément de notre temps de pause juste parce qu'on devait aller chercher à manger, on devait aussi s'organiser avec les autres collègues, ... Alors qu'à la maison on s'organise en fonction de notre équipe de huit (par exemple, quatre personnes prennent leur pause à midi et les quatre autres prennent leur pause à 13h afin de prendre vraiment tous les calls de huit heures à 18h et de ne pas perdre d'appels). Donc, dès qu'on a fini, dès qu'il est midi, on a vraiment toute notre pause pour nous. Il y a vraiment beaucoup plus de liberté, et aussi peut-être plus de confiance en nous. Ce n'est pas mon cas mais je sais que des collègues sont avec leur famille et sont donc plus à l'aise pour travailler chez eux.

En général, quels sont les principaux inconvénients du télétravail pour vous ?

Pour moi, le fait que je n'ai pas deux ordinateurs est un inconvénient car ça peut vraiment ralentir mon travail. Par exemple, si je dois rechercher pour un client dans cinq programmes différents (et comme je ne sais ouvrir qu'un programme à la fois sur un ordinateur), le client devra passer beaucoup plus de temps en attente. Le fait aussi que je travaille dans un endroit un peu plus fermé et plus petit (ma chambre) constitue également un inconvénient pour moi. Ce que je trouve un peu embêtant avec le télétravail permanent, c'est vraiment le fait que l'on doit passer 8h de la journée enfermé chez soi, à ne pas pouvoir bouger, assis sur une chaise dans un bureau ou dans un salon (ou comme moi juste dans une chambre). Ces 8 heures de travail sont vraiment très inconfortables.

Au niveau des trajets, ça ne me dérangeait pas vraiment de les faire étant donné que je n'ai pas le permis et que je me déplace en transport en commun. Ça ne me dérange pas d'aller au bureau parce que, comme je le disais, j'aime bien marcher et bouger pour ne pas rester huit heures assise. Ça faisait du bien avant le travail de pouvoir un peu prendre l'air, ce qui est très important pour pouvoir commencer une bonne journée de travail. Donc, pour moi le fait de ne plus pouvoir faire les trajets est plutôt un inconvénient du télétravail car il n'y avait pas de souci pour moi à ce niveau-là. Maintenant, je sais que pour d'autres collègues il s'agit d'un avantage de ne plus devoir faire les trajets. Au niveau de l'équilibre entre vie privée et vie professionnelle, comme je vis toute seule ça ne m'affecte pas directement. Je vais seulement les week-ends chez mes parents mais pendant la semaine je suis vraiment dans ma chambre. Par contre, je vais me marier en août et du coup je vais habiter avec mon mari mais je ne pense pas que cela aura un très grand impact étant donné qu'il travaille depuis très tôt le matin jusque tard le soir (donc très probablement qu'il ne sera pas là).

Comment décrieriez-vous le télétravail que vous êtes actuellement en train de faire depuis mars 2020 ? Par exemple, au niveau du rapport à l'équipe, du rapport à l'organisation, par rapport à la dimension de socialisation et de l'engagement, ...

Personnellement, par rapport à l'engagement j'ai eu un peu des soucis de démotivation et je pense que l'on n'en a tous eu à un certain moment. Vers octobre, nous avons définitivement commencé à travailler depuis la maison et vers janvier février ça n'allait plus vraiment à certains moments. On essaye de faire de notre mieux, même avec l'équipe on essaye de se motiver. C'était bien car il y avait un peu plus d'intégrité au sein de l'équipe, on essayais vraiment du plus que l'on pouvait de se rapprocher les uns des autres, mais ce n'est quand même pas la même chose. Aussi, comme je le disais tout à l'heure, il n'y a plus tellement de *monitoring* comme il y avait au bureau. On nous surveille donc pas vraiment 24 heures sur 24, ce qui fait qu'à certains moments il y a eu un problème de motivation. Par conséquent,

les chiffres ont descendu. Il y a eu un certain problème mais on s'est rattrapé assez rapidement, ce qui est bien aussi. Le suivi ne se fait plus aussi souvent qu'auparavant mais il se fait quand même. L'équipe est aussi beaucoup plus renforcée par le fait que l'on est loin des autres. Ça peut paraître un peu bizarre à dire mais le fait que l'on s'éloigne, ça nous rapproche. On se soutient un plus, il y a beaucoup plus de compréhension aussi dans l'équipe et aussi venant des supérieurs. En effet, on a des meetings à faire avec eux pour leur parler de nos problèmes à tel ou tel niveau, comme par exemple un manque de motivation, les chiffres qui descendent, les *abandon rates* (c'est-à-dire les clients qui quittent les appels parce que l'on ne répond pas assez rapidement ou parce que l'on est occupé trop longtemps au téléphone), ... Ce sont tous des problèmes que beaucoup de personnes ont eu à certains moments. On essaye donc de vraiment discuter les uns avec les autres pour voir où est le problème et pour pouvoir le résoudre. Je dirais donc que la compréhension dans l'équipe et le fait que l'on se soit rapproché les uns des autres, ça décrit bien le télétravail que je vis actuellement depuis juillet 2020.

En quoi le fait de télétravailler de manière permanente depuis le début de la crise sanitaire influence-t-il votre productivité? En général, pour vous, quels sont les effets du télétravail permanent sur votre productivité? Vous sentez-vous plus efficace lorsque vous travaillez à distance en comparaison à vos journées de travail au bureau avant l'apparition du Covid-19?

Nous avons quand même fait environ deux mois au bureau et je dirais que l'on n'est pas directement plus efficace mais plus productif parce qu'on sait être efficace à la maison. En effet, jongler entre les différents programmes que l'on a et pouvoir de plus en plus apprendre, c'est ce qu'on est censé faire aussi à la maison. Toutefois, au niveau de la productivité, à un certain moment il y a eu des périodes où les clients étaient de plus en plus énervés parce que leur agence était fermée ou parce qu'ils n'arrivaient pas à les joindre, ... On recevait donc continuellement des critiques par téléphone. Je pense que ceci nous a aussi un peu démotivés et nous a fait perdre des appels étant donné que l'on doit vraiment prendre du temps après chaque appel pour revenir à la normale. Quand on travaille à la maison, on se retrouve un peu seul face à ces situations, et ce n'est pas la même chose de pouvoir envoyer un message sur un groupe (en disant que l'on ne se sent pas très bien) que lorsqu'on est en face-à-face au bureau. Au bureau, il y a vraiment une équipe qui nous soutient et, entre les appels, on peut parler les uns avec les autres et dire « voilà, j'ai eu tel client, ça ne va pas trop, je vais aller prendre un peu l'air ». J'ai remarqué qu'il y a vraiment un soutien au bureau et je suis vraiment très contente de l'équipe que j'ai. Je ne sais pas si c'est la même chose dans les autres équipes évidemment, mais on est devenu très unis dans mon équipe et on se soutient beaucoup, surtout quand on est en face-to-face, ça fait vraiment une différence. Quand on est à la maison, on est seul face à chaque problème que l'on rencontre (parfois on ne sait pas trop comment répondre aux questions des clients) alors que quand on est au bureau, il y a beaucoup plus de soutien de la part des collègues. Je pense que s'il n'y avait pas eu la pandémie, on aurait quand même développé cette unité de groupe mais je ne pense pas à un tel niveau que nous le vivons actuellement. Ça se serait quand même arrivé à un certain moment puisque l'on se verrait tous les jours les uns les autres, mais il n'y aurait pas le même soutien qui s'est développé suite au télétravail permanent. C'est devenu beaucoup plus personnel entre nous, on peut parler de tout et de rien avec les collègues (et pas spécialement de problèmes liés au travail). On s'est vraiment rapprochés avec certains collègues. Par ailleurs, quand on passe vraiment beaucoup plus de temps avec quelqu'un en *face-to-face*, on commence aussi à voir le côté négatif de l'autre, ce qui peut aussi impacter négativement selon moi.

Nous arrivons à la fin de l'interview. Nous vous avons posé toutes les questions que nous avions prévu d'aborder. Souhaitez-vous ajouter quelque chose ou revenir sur ce que vous avez dit plus tôt ?

Pour moi, tout est bon, vous avez très bien fait ça je trouve.

C'est très gentil. On vous remercie pour ce temps que vous avez passé à répondre à nos questions. Bonne continuation pour la suite.

Merci beaucoup, et bon courage.

- *INTERVIEW B.a.3*

Bonjour. Nous sommes deux étudiantes de la Louvain School of Management (UCL), en deuxième année de Master en Sciences de Gestion. Dans le cadre de notre mémoire, nous avons choisi d'étudier le télétravail et ses impacts sur la productivité, en particulier depuis la crise sanitaire qui oblige le télétravail permanent. Pour ce faire, nous souhaitons donc nous entretenir avec vous afin de comprendre pourquoi et en quoi le télétravail permanent a impacté (ou non) votre productivité.

Nous avons donc quelques questions personnelles et générale à vous poser sur plusieurs thématiques.

Vous avez bien choisi votre sujet, compte tenu de la situation

Pourriez-vous nous expliquer brièvement votre parcours ainsi que vos expériences professionnelles, ainsi que la façon dont vous avez intégré l'entreprise ?

J'ai 35 ans. J'ai commencé à étudier en tourisme, j'ai été diplômée puis j'ai étudié les sciences politiques à l'ULB. Cela a duré 3 années et en même temps, j'ai commencé à travailler à l'ambassade et c'est comme cela que j'ai commencé ma carrière. J'avais trouvé un job en tant qu'assistante à Trône. Ensuite, j'ai continué ma carrière dans le tourisme et après 3 ans et demi, j'ai commencé à travailler à l'aéroport dans le secteur du tourisme. J'ai travaillé chez AVIS, une société américaine de location de voiture. J'ai continué à faire des formations en langues, en néerlandais et en anglais. Plus tard pour mon troisième job, j'ai travaillé dans une société japonaise d'imprimante. Je m'occupais de tout ce qui était contrat pour tout ce qui était gouvernement, éducation. Ensuite, je me suis retrouvée ici chez *****. J'ai postulé dans une période où je ne trouvais pas de boulot avec l'impact de la crise sanitaire. Suite à cette crise, j'avais perdu mon travail. Après avoir perdu mon travail je me suis retrouvée au chômage. Pendant ce temps, j'ai continué à chercher du boulot, je ne voulais pas rester sans rien faire parce que j'avais l'habitude d'être active. J'ai postulé et j'ai tenté ma chance. J'ai passé des examens via une intérim, plusieurs examens de logique, de langues, d'orthographe. Ensuite, j'ai eu un entretien face to face chez *****, j'ai dû me présenter et répondre à d'autres questions. Et après cela, j'ai été engagée. Actuellement je travaille du côté des clients business. Je reçois des appels des clients qui ont des sociétés, le retail par exemple. Ils me posent des questions du genre «j'ai un problème avec ma carte de crédit MasterCard », je prends l'appel et je le dirige vers la personne qui peut l'aider. Je m'occupe d'identifier le client et je lui pose des questions de sécurité afin de sécuriser la ligne. Par rapport à son besoin, je le dirige vers le service concerné.

Avez-vous directement commencé le télétravail lorsque vous avez été engagée ?

Non, je suis allée plus ou moins trois mois au bureau, le temps de recevoir les formations nécessaires. On a été bien formé et assez rapidement, on m'a montré ce qui était essentiel pour pouvoir gérer le travail qu'on fait. Au bout des trois mois, en juillet 2020, j'ai commencé le télétravail. Avec mes anciens boulots, je faisais également du télétravail mais uniquement une fois par semaine. Ce n'était pas tous les jours alors que, maintenant, on est toujours en télétravail. Je préfère travailler au bureau, je me sens plus active par le fait de bouger. Alors que maintenant, je suis tout le temps à la maison. Il y a des avantages et des désavantages. Les avantages c'est que je peux être à la maison avec ma famille et en désavantages je ne peux pas voir mes collègues et on devient un peu asocial, malheureusement.

D'accord. Selon vous, de quoi dépend la productivité au travail ? Qu'est-ce qui peut l'entraver ou la favoriser ?

Pour moi, les employés peuvent être motivés selon l'organisation et la présence qui comptent beaucoup, également la hiérarchie. On se doit d'être autonome au travail. Je trouve vraiment que c'est l'organisation et la présence qui nous motive. Le salaire évidemment nous motive aussi, les conditions de travail, nos instruments, l'ordinateur, est ce qu'on possède les bons outils, les applications qu'on utilise. Tout ceci fait partie de la motivation des employés. Le fait d'avoir accès à tout, on a des réponses rapides. Ici, nous avons tous des leaders dans nos groupes et ils sont toujours présents, ils nous répondent rapidement dès qu'on a une question, c'est une présence qui est là et on ne se sent pas délaissés, cela nous motive beaucoup. L'environnement compte beaucoup également, le fait qu'on travaille en groupe, on doit surtout avoir un esprit d'équipe. Je trouve que si on a des collègues et qu'on discute, leur présence compte beaucoup aussi afin de nous motiver. Si je vois qu'une de mes collègues ne se sent pas bien, je vais aller lui parler pour essayer de la motiver. Je trouve que tous ces points font partie de la motivation. L'esprit d'équipe, le fait d'avoir de bons collègues, d'avoir la présence de nos leaders.

En quelques sortes la motivation, c'est ce qui fait la productivité selon vous ?

Oui. Je suis quelqu'un qui prend entre 70 et 80 appels par jours alors que la moyenne des collègues est de 30. Je travaille vraiment beaucoup et non-stop, j'essaie d'être productive au maximum. Ce n'est pas pour me fatiguer à la fin de la journée mais j'ai pris l'habitude et c'est une question de motivation. Plus je travaille et je suis active, plus j'ai envie de prendre les appels et je ne vois pas le temps passer.

A quoi voit-on que des équipes sont plus productives que d'autres ?

Pour moi, visuellement si je dois analyser, je regarderais les personnes qui travaillent dans les deux équipes, je regarderais s'ils sont en train de parler au téléphone ou non. Visuellement, on peut voir s'ils travaillent, s'ils sont en train de « parler ». Ceux qui ne travaillent pas ce sont généralement les collègues qui se promènent un peu toutes les dix minutes donc ceux qui ne sont pas très productifs. Ils peuvent se lever toutes les 15 minutes et vont se chercher des cafés etc. Dans le groupe où je me trouve, on n'a pas de target mais je sais qu'on est surveillés et qu'ils vérifient les statistiques. On doit être tous productifs car on travaille en équipe et on doit être tous actifs. Mais bien sûr on nous prend aussi un par un pendant les réunions pour dire ce qui va ou non. On nous pose des questions et généralement on nous dit si on est productifs ou pas. On n'a pas de target mais on est au courant de ce qu'on fait.

Quelle a été votre première expérience en télétravail ?

Ma toute première expérience, c'était chez Ricoh, une société japonaise. On avait plusieurs programmes internes et des applications étaient activées pour qu'on puisse travailler depuis la maison. C'est via cette application qu'on pouvait travailler de manière sécurisée à la maison. J'avais une équipe et on gérait les contrats pour le gouvernement, la police etc. Cela concernait des grosses machines, des imprimantes. Ce que je faisais quand j'étais à la maison, c'était la même chose qu'au bureau. Je travaillais un jour par semaine à la maison et je prenais mes dossiers avec moi. On avait le choix et le télétravail n'était pas obligatoire.

En général, quel sont les principaux avantages du télétravail pour vous ?

Pour moi, les avantages, c'est de pouvoir voir ma famille, mes enfants, mes parents. On ne gaspille pas d'argent pour le transport. Pour aller au bureau, on doit se préparer, se maquiller, être présentable tandis qu'à la maison je peux travailler en pyjama sans devoir me préparer. Ça me fatigue moins et je suis plus à l'aise. Pour moi et mes collègues c'est surtout le transport, qui fatigue généralement. J'ai des collègues qui viennent d'Anvers et qui doivent prendre le train et pour eux ça change beaucoup.

Au contraire, quels sont les inconvénients ?

On prend du poids. Niveau travail, une fois qu'on est habitué, on sait très bien se débrouiller avec le PC et les applications. Je trouve que c'est le fait d'être moins actif et le fait de ne plus se déplacer, je

sens la différence après un certain temps. Le fait également de ne plus voir nos collègues, ne plus voir de monde à l'extérieur et d'être enfermés.

Ok merci. Comment décrieriez-vous le télétravail que vous êtes en train de faire depuis plusieurs mois ?

C'est grâce à ce télétravail que j'ai trouvé mon job. C'était une période difficile et c'est grâce à la création de ce job que j'ai pu trouver du travail chez *****. Normalement j'avais un contrat de 3 mois mais j'ai été prolongée et ça me fait vraiment plaisir. Je suis entourée d'une bonne équipe, ils sont vraiment chouettes et tous présents. On a notre chef et nos collègues à qui on peut écrire et qui sont toujours là, présents. Pour moi le télétravail c'est un cadeau car c'est grâce à ça que j'ai trouvé mon job. Je me sens vraiment à ma place. Au niveau de l'organisation, cela n'a pas vraiment changé, on s'organise de la même manière. Par exemple, on fait nos réunions via Teams. Aussi, on a parfois des problèmes techniques de manière générale qui nous ralentit dans notre travail, alors qu'au bureau la connexion est meilleure. Il y a aussi certaines choses techniques qui peuvent carrément nous empêcher de travailler depuis la maison. Par exemple, je me trompe dans mon code d'identification, je ne peux pas régler ce problème depuis la maison, je dois absolument me rendre au bureau. Si je travaillais depuis le bureau, je ne perdrais pas de temps pour ces procédures.

En quoi le télétravail permanent influence-t-il votre travail, votre productivité ? Est-ce que vous avez vu des effets du télétravail sur votre travail ?

Vu que je me sens plus à l'aise à la maison, je produis plus. Au niveau de ma pause je le passe devant mon ordinateur en général. J'ai l'impression d'être plus productive à la maison même si je suis moins active qu'au bureau et c'est parce que je me sens plus à l'aise.

Quels sont les effets du télétravail sur votre travail ?

Pour moi, c'est un plus. Je trouve que mes nombres d'appels ont augmenté, j'ai plus de temps pour répondre aux clients, remplir des formulaires et je le fais à mon aise. Ça me rend plus active au niveau de la productivité. Je peux me permettre de terminer mes tâches jusqu'au bout depuis que je suis à la maison alors qu'avant je partais du bureau et une fois arrivés à la maison je ne touchais plus à mon PC. Alors que maintenant, si j'ai des mails en plus ou autre, je prends le temps de répondre même s'il est un peu plus tard, car il n'y a pas le stress du trajet.

Ok merci. Nous avons terminé de poser nos questions. Nous vous remercions de votre temps. Avez-vous des questions ou des remarques ?

Pour le moment non. En tout cas, il y a des avantages et des désavantages au télétravail. Pour moi, il y a plus d'avantages je trouve. N'hésitez pas à revenir vers moi si vous avez encore des questions. Bon courage

- *INTERVIEW B.a.4*

Bonjour. Nous sommes deux étudiantes de la Louvain School of Management (UCL), en deuxième année de Master en Sciences de Gestion. Dans le cadre de notre mémoire, nous avons choisi d'étudier le télétravail et ses impacts sur la productivité, en particulier depuis la crise sanitaire qui oblige le télétravail permanent. Pour ce faire, nous souhaitons donc nous entretenir avec vous afin de comprendre pourquoi et en quoi le télétravail permanent a impacté (ou non) votre productivité.

Nous avons donc quelques questions personnelles et générale à vous poser sur plusieurs thématiques.

Enchanté.

Pourriez-vous nous expliquer brièvement votre parcours ainsi que vos expériences professionnelles, ainsi que la façon dont vous avez intégré l'entreprise ?

J'ai fait un bachelier en histoire et j'ai toujours travaillé en tant que guide dans les centres historiques. Avec la situation sanitaire, j'ai perdu mon travail et mes possibilités de travail dans ce domaine. De ce fait, j'ai cherché un job et je suis tombé sur ce poste chez ING. Maintenant, je suis dans l'équipe de support pour clients professionnels.

D'accord. Selon vous, de quoi dépend la productivité au travail ? Qu'est-ce qui peut l'entraver ou la favoriser ?

Je pense que la chose la plus importante pour être productif est l'entraînement personnel et le support. Il faut également un environnement de travail qui accepte que tu fasses des erreurs. Il faut donc un environnement d'apprentissage. Ce qui peut entraver la productivité est le manque d'expérience, de connaissance, de support. Ici, nous utilisons des PC, des software... donc il faut également un support technique car si cela ne fonctionne pas correctement, on ne sait pas faire notre travail correctement.

A quoi voit-on que des équipes sont plus productives que d'autres ?

Il y a le côté mécanique qui consiste à simplement regarder les chiffres. C'est la manière la plus rationnelle, mais cela dépend de comment tu définis le « succès ». Si tu définis la réussite comme l'atteinte des target qui ont été prédéfinis, alors celle-ci a une définition restreinte, limitée. Je pense que la réussite dépend aussi de l'ambiance dans l'équipe, des collègues, le fait d'être sociable, le fait de passer du temps ensemble après les heures de travail. Donc je pense que tout dépend de la manière dont on décrit la réussite. Evidemment, du point de vue du management, il s'agit d'atteindre des targets.

Quelle a été votre première expérience en télétravail ?

C'est ma première fois, chez *****. Avant cela, les jobs que j'avais ne le permettaient pas.

Cela fait combien de temps que vous télétravaillez ?

Je télétravaille depuis septembre 2020.

En général, quel sont les principaux avantages du télétravail pour vous ?

Evidemment, le fait de ne pas devoir faire le trajet maison-travail. De mon côté, je préfère travailler de la maison car j'ai mon frigo, mon café... Tu ne dois pas forcément t'habiller en tenue de travail, tu peux travailler en pyjama. Donc le travail est plus relax. Si je commence à 9h00, j'allume mon pc 10 min avant. Quand je termine le travail à 17h, alors j'éteins mon pc à 17h. Il y a donc plus de temps libre.

Au contraire, quels sont les inconvénients ?

L'inconvénient est que tu dois prêter plus d'attention à la santé physique. Je vis à Malines et je me rendais à Etterbeek tous les jours, ce qui me prenait 2h aller-retour par jour, où j'avais l'occasion de marcher, faire du vélo, prendre l'air. Si tu travailles depuis la maison, tu n'as pas cette occasion. Et l'autre inconvénient est le manque de « chitchat » avec les collègues. Même si ce n'est pas si important car j'ai des amis. Donc oui, j'aime travailler en socialisant, mais je socialise aussi après le travail donc ce n'est pas très important pour moi.

Ok merci. Comment décrieriez-vous le télétravail que vous êtes en train de faire depuis 1 an ?

Je suis plus motivé en travaillant de la maison qu'au bureau car je sais qu'il n'y a pas un manager qui est derrière moi à me dire quoi faire. En même temps, je sais qu'il y a des moyens digitaux pour contrôler donc ils savent toujours vérifier ce que tu fais. Pour moi, c'est mon travail donc je le prends au sérieux. Cela ne change rien si je travaille depuis la maison ou au bureau. Je me sens toujours aussi engagé dans mon travail, toujours motivé. Je peux quand même dire qu'en globalité, je suis plus motivé en travaillant depuis la maison. Je me sens plus heureux d'être à la maison, ce qui influence positivement ma motivation.

En quoi le télétravail permanent influence-t-il votre travail, votre productivité ? Est-ce que vous avez vu des effets du télétravail sur votre travail ?

Pour moi, c'est la même chose que si je travaillais depuis le bureau. Bien sûr quand tu es à la maison, il n'y a pas de manager derrière toi donc tu dois être plus stricte envers toi-même sinon le manager peut te dire « tu as dépassé l'heure de midi de 10 minutes ». Si tu es à la maison, tu dois te cadrer tout seul. Tu devrais donc être plus stricte envers toi-même sinon tu risques de ne pas avoir de self discipline. Il n'y a donc pas vraiment d'effet sur ma productivité

Est-ce que vous vous sentez plus efficace en télétravail ou au bureau ?

A la maison, il y a plus de distraction : on peut sonner à la porte, on peut se faire à manger ou la vaisselle. Quand tu es au travail, tu n'as évidemment pas ce genre de distraction. Pour moi, je me sens plus efficace à la maison parce que parfois, c'est calme au travail et je peux faire des choses que je devais normalement faire quand je rentrais à la maison. Si je travaille toute la journée au bureau, je suis vraiment démotivée de faire les choses quand je reviens à la maison car je perds 2h en trajet tous les jours. Ce n'est pas le cas si je travaille depuis la maison. Je suis plus efficace aussi dans ma vie privée. Donc je pense que la balance vie privée et vie professionnelle est meilleure.

Ok merci. Nous avons terminé de poser nos questions. Nous vous remercions de votre temps. Avez-vous des questions ou des remarques ?

Non, je pense avoir tout dit. Si vous avez des questions plus tard, n'hésitez pas à me contacter.

- *INTERVIEW B.a.5*

Bonjour. Nous sommes deux étudiantes de la Louvain School of Management (UCL), en deuxième année de Master en Sciences de Gestion. Dans le cadre de notre mémoire, nous avons choisi d'étudier le télétravail et ses impacts sur la productivité, en particulier depuis la crise sanitaire qui oblige le télétravail permanent. Pour ce faire, nous souhaitons donc nous entretenir avec vous afin de comprendre pourquoi et en quoi le télétravail permanent a impacté (ou non) votre productivité.

Nous avons donc quelques questions personnelles et générale à vous poser sur plusieurs thématiques.

Avec plaisir.

Pouvez-vous nous décrire brièvement votre parcours et vos expériences professionnels ainsi que la façon dont vous avez intégré l'entreprise ?

Mon job chez ***** est mon premier emploi. Concrètement, je suis diplômé en marketing. J'ai fait mon bachelier en marketing et quand je suis sorti de là, j'ai cherché pendant 2-3 mois pour trouver un job. J'ai donc trouvé le job chez ***** . J'ai commencé au call center de Louvain-la-Neuve qui est

spécialiste au niveau des clients privés. J'ai fait deux ans là-bas en me spécialisant dans plusieurs matières. Ensuite, j'ai intégré le siège à Etterbeek depuis un peu plus de deux ans maintenant. Comme vous le savez, ça fait un moment que l'on est en télétravail, ça fait donc plus d'un an que je suis chez moi à travailler. Voilà brièvement mon parcours.

Selon vous, de quoi dépend la productivité des employés au travail ? Qu'est-ce qui peut l'entraver, la favoriser ?

En contexte de télétravail permanent, dans mon équipe en tout cas on a beaucoup de soucis techniques. On en rencontre tous les jours dans notre boulot. Ceci est donc en effet un frein à la productivité. Je dirais aussi que c'était le cas lorsque nous étions au siège, ce n'est pas directement dépendant du télétravail bien que l'on ait quand même constaté qu'il y a plus d'incidents techniques lorsque l'on est en télétravail en comparaison à nos journées au siège. J'ai l'impression que les serveurs sont un peu plus fragiles lorsque l'on travaille en externe qu'au siège même. C'est donc un frein à la productivité parce que, en effet, ça nous bloque dans notre productivité. Sinon, c'est aussi au niveau de la motivation. Être tous les jours entre les quatre mêmes murs, c'est compliqué. Par exemple, je suis quelqu'un de très sociable, j'aime beaucoup dire un mot entre deux dossiers à mes collègues, rigoler, etc. C'est donc vraiment quelque chose qui me manque. Je remarque que c'est quelque chose qui manque beaucoup. Au niveau de ma motivation et de mon état d'esprit général, je sens que j'ai plus de mal étant donné que ça dure déjà depuis longtemps et que ça devient compliqué.

En temps normal, au bureau, je dirais que c'est quand même essentiellement cela aussi. Pour moi, il n'y a pas vraiment d'autres éléments qui ont des impacts sur la productivité, ce sont surtout les problèmes techniques. En terme de productivité, avec mon équipe on prend des calls, on fait donc vraiment du call center (à peu près deux heures par jour sur nos huit heures de travail) mais on ne fait pas que ça. Par conséquent, la productivité dépend principalement de ces soucis techniques (tant au niveau de notre programme de téléphonie que de la gestion des dossiers). Pour moi, ils ont un réel impact sur la productivité.

A quoi voit-on que des travailleurs et des équipes sont plus productifs que d'autres ?

Sincèrement, c'est quand même compliqué à dire. Quand je regarde par rapport aux autres services (dans notre service on a des plages qui sont allouées au niveau des calls) et on constate qu'il y a certains services qui ne gèrent pas ça correctement. Certains sont censés être en ligne et ne le sont pas. Il faut donc un peu dissocier les deux piliers chez nous. Si quelqu'un n'est pas beaucoup disponible en call, il est en principe moins dérangé pour faire ses tâches administratives à lui. Par conséquent, sa productivité va être forcément meilleure étant donné qu'il n'est pas responsable de la partie call center et qu'il est moins dérangé. Nos horaires de disponibilité de notre service sont de huit heures à 18h. avec le télétravail, ça a pris un peu de temps d'adaptation et par conséquent, des personnes faisaient leurs horaires à la carte. Certains commencent à 6h du matin pour finir à 14h, ils sont donc jamais dérangés pendant deux heures au matin puisque le service n'ouvre qu'à huit heures. Ils sont donc sur leur tâches pendant deux heures sans problème, tandis que ceux qui travaillaient de 8 heures à 16 heures étaient propices à être dérangée tout le long de leur journée. Ce sont donc des éléments qui influencent. En effet, il faut dissocier ces deux éléments-là étant donné que ces personnes sont moins productives en call mais plus productives sur leurs tâches en BackOffice. Néanmoins, cela se constate aussi au niveau de la dynamique de chacun. On voit qu'il y a des équipes qui font attention à toutes les procédures à suivre et à respecter tout ce qui est mis en place, et on voit qu'il y en a d'autres pour lesquelles c'est moins le cas. Pour moi, à partir du moment où l'on respecte ce qui est mis en place, c'est réfléchi et généralement c'est bien réfléchi, c'est pour une bonne raison, c'est pour que l'on soit plus productif et que les responsabilités soit bien respectées. Bien évidemment, cela se voit aussi à travers les chiffres (mais on ne les analyse pas forcément tous). Il y a un membre par équipe qui analyse les quantités qui rentrent en stock et qui fixe nos objectifs en fonction du nombre de membres disponibles. On fixe donc nos objectifs et chaque jour on reçoit un rapport de ce qu'on a réellement produit. Dans ce rapport, on peut en effet analyser ce qu'il en est au niveau des autres équipes aussi, mais sincèrement on n'a pas trop le temps de passer là-dessus et d'analyser ces chiffres. On pourrait le faire

mais c'est plus le manager qui remplit ces taches-là. Les managers peuvent donc comparer les équipes entre elles par rapport à ces chiffres-là.

Merci beaucoup. Maintenant, nous allons vous poser des questions relatives au télétravail. Quelle a été votre première expérience (professionnelle ou non) en télétravail ?

C'est celle que nous vivons actuellement, j'en ai jamais fait auparavant. C'était possible chez ***** avant (on pouvait le faire un jour par semaine si je ne me trompe pas) mais je n'avais jamais passé le pas parce que j'avais entendu parler de soucis techniques, je ne le faisais donc pas. Mais dans ce cas-ci maintenant, on a été obligé quand la pandémie s'est présentée, c'est donc ma première expérience en télétravail.

En général, quels sont les principaux avantages du télétravail pour vous ?

Pour moi, les avantages sont le fait de pouvoir se lever plus tard, le fait de pouvoir terminer plus tôt, la possibilité d'avoir plus de temps libre, etc. Le gros avantage c'est vraiment le fait de pouvoir organiser notre journée presque comme on l'entend, il n'y a plus ce stress avec les transports. On gagne vraiment beaucoup de temps libre pour soi.

En général, quels sont les principaux inconvénients du télétravail pour vous ?

Au niveau des inconvénients, c'est vraiment le fait de tomber dans une routine. Les jours passent et se ressemblent, ce n'est donc pas très motivant. Le côté social est aussi vraiment très problématique. On a des meetings quotidiens mais on n'active pas toujours notre caméra, ça n'a donc rien à voir. Et ça c'est vraiment problématique. Aussi, on se lève le matin 10 minutes avant de commencer à travailler, on travaille, et on remarque que l'on est en training toute la journée alors que généralement on ne s'habille pas comme cela (ceci peut être aussi un avantage malgré tout). Au niveau de l'équilibre entre vie privée et vie professionnelle, je trouve que c'est plus difficile de décrocher en télétravail que lorsque l'on est au siège. Au siège, quand on finit notre journée on ferme notre ordinateur, on prend les transports en commun pour rentrer chez soi et on se dit que la journée est finie. Tandis que en télétravail, en tout cas en ce qui me concerne, je ne fais pas des heures supplémentaires mais j'ai tendance à dépasser mon horaire pour finir une tâche. C'est aussi la même chose pour le temps de midi, c'est difficile de décrocher, et c'est ça qui est assez problématique.

Comment décrieriez-vous le télétravail que vous êtes actuellement en train de faire depuis mars 2020 ? Par exemple, au niveau du rapport à l'équipe, du rapport à l'organisation, par rapport à la dimension de socialisation et de l'engagement, ...

Dans l'ensemble, je dirais que je ne le vis pas si bien que ça. Je pense que je le vivrais beaucoup mieux si à côté du télétravail, on pouvait faire des activités à l'extérieur et se réunir avec ses amis, etc. Dès lors, dans un contexte normal, quand on a fini nos heures de télétravail (et que l'on fait du télétravail à 100%), je dirais « pourquoi pas tester ». Ce sera nettement plus agréable qu'actuellement où à 16h, quand on a terminé notre journée de travail, on se demande quoi faire. C'est toujours plus délicat, rien est ouvert, c'est donc embêtant. Néanmoins, je dirais aussi que, malgré que je me sens moins motivé, j'arrive quand même à faire mon boulot et à motiver un peu ceux qui ont moins de motivation. On fait ce qu'il faut faire mais on sent qu'il y a quelque chose qui ne va pas.

En quoi le fait de télétravailler de manière permanente depuis le début de la crise sanitaire influence-t-il votre productivité ? En général, pour vous, quels sont les effets du télétravail permanent sur votre productivité ?

Comme je le disais, il y a moins de motivation. C'est vraiment la motivation qui est différente, qui est amoindrie. Mais comme je le disais, j'arrive malgré tout à rester responsable, à atteindre mes objectifs et à faire le boulot qui doit être effectué. Je dirais que l'on tient le coup, on sent que l'on tire sur la cordelette chaque fois un peu plus mais on voit malgré tout que l'on tient le coup.

Vous sentez-vous plus efficace lorsque vous travaillez à distance en comparaison à vos journées de travail au bureau avant l'apparition du Covid-19 ?

J'ai un peu du mal à répondre à cette question. En fait, j'ai l'impression d'être plus efficace au siège parce que tout est beaucoup plus fluide au niveau des programmes. Il y a moins de lenteur au niveau du réseau, tout est plus fluide, on sent donc beaucoup plus que l'on gère notre travail. On est un cran avant les programmes (un petit délai avant), alors que maintenant lorsque l'on fait une tâche on doit attendre cinq minutes pour que ça se mettent à jour, etc. C'est sans cesse un peu comme ça. J'ai donc l'impression de chaque fois perdre un peu plus de temps dans chaque opération lorsque je suis en télétravail alors qu'au siège c'est nettement plus fluide.

Nous arrivons à la fin de l'interview. Nous vous avons posé toutes les questions que nous avons prévu d'aborder. Souhaitez-vous ajouter quelque chose ou revenir sur ce que vous avez dit plus tôt ?

Non pas particulièrement. Je dirais pour résumer que je pense que vous avez ce qu'il faut. Je dirais qu'il y a du positif et du négatif au télétravail. Je pense que ça pourrait être positif en effet dans un contexte autre que le contexte de coronavirus. Je dirais que c'est à tester. Il est prévu pour la suite que ***** augmente les jours de télétravail. Avant, c'était un jour de télétravail par semaine, maintenant on parle de faire un mi-temps, ce qui me semble être un bon compromis, c'est-à-dire avoir deux jours par semaine de télétravail (en espérant aussi que les choses se débloquent un peu au niveau de la situation sanitaire). Il faut un peu des deux je pense. Les choses changent donc et nos services devront s'adapter. Il y a donc du bon mais il y a quand même pas mal de mauvais. C'est dur à dire si le bon l'emporte sur le mauvais ou inversement. Pour moi, en ce qui me concerne, je dirais quand même que le côté social est vraiment problématique. Il y a des personnes qui sont moins comme ça (par exemple, ma sœur est moins comme ça contrairement à moi qui en ai besoin). Je sens que ça ne va pas. Le réel avantage c'est que quand j'allais à Bruxelles, je devais me lever à 6h15 le matin pour être rentré plus tard que 18 heures. Tandis que maintenant, je me lève à 7h45 pour avoir fini à 16h. C'est donc quand même un confort malgré tout.

C'est très gentil. On vous remercie pour ce temps que vous avez passé à répondre à nos questions. Bonne continuation pour la suite.

Bon courage à vous.

- *INTERVIEW B.a.6*

Bonjour. Nous sommes deux étudiantes de la Louvain School of Management (UCL), en deuxième année de Master en Sciences de Gestion. Dans le cadre de notre mémoire, nous avons choisi d'étudier le télétravail et ses impacts sur la productivité, en particulier depuis la crise sanitaire qui oblige le télétravail permanent. Pour ce faire, nous souhaitons donc nous entretenir avec vous afin de comprendre pourquoi et en quoi le télétravail permanent a impacté (ou non) votre productivité.

Nous avons donc quelques questions personnelles et générale à vous poser sur plusieurs thématiques.

Bonjour enchanté.

Pouvez-vous nous décrire brièvement votre parcours et vos expériences professionnels ainsi que la façon dont vous avez intégré l'entreprise ?

En ce qui concerne mon parcours professionnel, je suis diplômé en master ingénieur de gestion (avec comme finalité « finance et audite ») à l'université de Mons il y a quelques années. J'ai d'abord

intégré ** (qui est la branche assurance du même groupe que *****) pour terminer par intégrer ***** en août 2019.

Selon vous, de quoi dépend la productivité des employés au travail ? Qu'est-ce qui peut l'entraver, la favoriser ?

Pour moi, il y a plusieurs facteurs qui entrent en jeu au niveau de la productivité du travail. Premièrement, je pense qu'un environnement de travail adéquat est quelque chose qui favorise la productivité au travail. Deuxièmement, la clarté des objectifs poursuivis est aussi importante (au plus c'est clair, au plus on sait ce que l'on fait). Il y a également la structure du travail qui est très importante. Par exemple, ***** en particulier a une structure qui est très plate, c'est-à-dire qu'il n'y a pas beaucoup de lignes hiérarchiques, on a beaucoup d'initiatives à prendre, on s'autogère, on est des équipes autonomes et auto-apprenantes. Ça c'est aussi quelque chose de très important selon moi. Pour ce qui pourrait gêner la productivité, ça pourrait être des éléments comme l'ambiance au travail, des frustrations personnelles et aussi ne pas avoir les bons outils pour faire son travail est également important. Il y a donc plusieurs facteurs autant endogènes qu'exogènes qui peuvent influencer la productivité.

A quoi voit-on que des travailleurs et des équipes sont plus productifs que d'autres ?

Ça c'est une bonne question, je pense que mon manager serait mieux placé pour répondre à cette question. Toutefois, tout travail doit être mesurable et quantifiable. En effet, lorsque l'on fixe des objectifs pour le travail, ces objectifs doivent être SMART (c'est-à-dire que l'on doit pouvoir atteindre ces objectifs). La fixation des objectifs est donc une première chose. Mais lie-t-on la performance à la productivité ? Selon moi, il n'y a qu'un pas à franchir entre les deux. Comment cela se mesure-t-il ? Je pense que les chiffres sont de bons indicateurs, mais l'ambiance générale au sein de l'équipe peut être aussi un indicateur. J'ouvre une parenthèse rapidement ; au niveau de ***** par exemple, on a des objectifs qui sont discutés avec le management et les équipes. Quand on est sur la bonne voie par rapport à ces objectifs-là c'est parce que l'on est dans une bonne ambiance de travail, parce qu'on l'est content et positif. Dès lors, une fois que l'on est un peu en retard sur ces objectifs, ça déteint très rapidement sur la productivité.

Merci beaucoup. Maintenant, nous allons vous poser des questions relatives au télétravail. Quelle a été votre première expérience (professionnelle ou non) en télétravail ?

Ma première expérience en télétravail date de mon emploi précédent. Quand je travaillais chez **, on avait généralement droit à un jour par semaine de télétravail. C'était de manière volontaire, on pouvait choisir de faire du télétravail ou pas. C'était aussi conseillé pour l'environnement car il ne fallait pas se déplacer tous les jours avec notre véhicule. C'était donc ma première expérience de télétravail mais il faut dire que je n'ai pas été souvent en télétravail pendant cette période-là (j'ai été peut-être entre 5 et 10 fois en télétravail maximum pendant les un an et demi que j'ai passé là-bas).

En général, quels sont les principaux avantages du télétravail pour vous ?

Pour moi, il y a beaucoup d'avantages au télétravail. Avec l'expérience que l'on a maintenant je pourrais dire que le télétravail a plusieurs avantages. Pour commencer, il n'y a déjà plus de perte de temps dans les trajets. En effet, on perd moins de temps à prendre la voiture, à tomber dans les embouteillages, à prendre les transports en commun, etc. Deuxièmement, il y a aussi le fait de pouvoir plus se concentrer sur notre travail parce que lorsque l'on travaille avec nos collègues sur place, on a tendance à papoter avec eux. Le télétravail nous permet donc de plus se concentrer. La flexibilité est également un avantage du télétravail parce qu'en télétravail on peut disposer son temps un peu comme on veut (par exemple, je peux aller à des rendez-vous, travailler trois heures chez moi puis m'occuper d'autres choses et de revenir plus tard pour finir ma journée de travail, ...) ce qui n'est pas possible en étant au siège. En effet, lorsque je dois par exemple aller à la commune récupérer un document c'est plus compliqué si je suis au bureau. Le télétravail permet donc beaucoup plus de flexibilité à ce niveau-

là. Encore une fois, on a donc aussi plus de temps pour se concentrer à autre chose comme à notre famille, etc.

En général, quels sont les principaux inconvénients du télétravail pour vous ?

Au niveau des inconvénients, il y a déjà les outils que l'on a et que l'on doit utiliser en télétravail. Il y a beaucoup de problèmes de connexion d'Internet, ce n'est pas toujours stable tout le temps. Il y a le côté aussi de ne pas savoir gérer son temps parce que quand on est en télétravail on oublie parfois le temps. En effet, quand on est concentré on peut se retrouver à prester beaucoup plus d'heures de travail que l'on aurait dû prester en réalité parce que ça arrive parfois d'être devant la télévision en même temps que de travailler (on discute avec des gens, ...), ce qui peut prendre beaucoup de temps. Il y a aussi le côté immatériel du travail. En effet, en télétravail on n'a pas nos collègues à côté de soi (même si de temps en temps on peut se concentrer de soi-même) mais l'ambiance de travail au plateau, surtout dans une équipe comme la nôtre en particulier (on a une équipe avec des objectifs communs), et le fait de se voir et de discuter de certains éléments, changent tout par rapport au télétravail. Aussi, on a beaucoup de réunions en télétravail sans voir les personnes, mais selon moi, dans certaines circonstances, voir la personne compte beaucoup. En effet, il est important de pouvoir se voir et se regarder dans les yeux, de pouvoir parler de choses concrètes, etc. Mais en télétravail, c'est presque impossible. De plus, en télétravail on peut être facilement vite déconcentré par des choses qui n'ont rien à voir avec notre travail.

Comment décrieriez-vous le télétravail que vous êtes actuellement en train de faire depuis mars 2020 ? Par exemple, au niveau du rapport à l'équipe, du rapport à l'organisation, par rapport à la dimension de socialisation et de l'engagement, ...

Je trouve que ce télétravail dure trop longtemps. Il y a une forme de lassitude qui s'est vraiment installée au niveau de ce télétravail. Auparavant, on avait fait des simulations de télétravail chez ***** parce qu'il y a plus ou moins des scénarios qui s'annonçaient catastrophiques au niveau de la pandémie. Maintenant, ça fait un an et quelques mois que l'on est en télétravail et c'est long. C'est très long. C'est devenu presque lassant, on ne fait plus rien hormis télétravailler. Je pense donc que le temps de télétravail qui est maintenant devenu beaucoup trop long et ça devient de plus en plus compliqué. D'autant plus qu'à la maison on n'a pas forcément le matériel adapté par rapport à notre travail. Dans les locaux, on est très bien équipé, on a de grands écrans, des papiers, des stylos, etc. On a tout ce dont on a besoin pour faire notre travail. C'est pourquoi, lorsqu'on se retrouve à la maison, il faut s'adapter, et pour les gens qui ont une seule télévision ou un seul écran, c'est plus compliqué au niveau de la logistique. Aussi, par exemple, on n'a pas tous de bonnes chaises de bureau pour travailler. Personnellement, j'utilise les chaises de ma table à manger, ce n'est donc pas du tout adapté pour travailler, et par conséquent au bout d'un moment j'ai des douleurs au dos, etc. Autant je voyais beaucoup d'avantages au télétravail au début, autant c'est devenu beaucoup trop long maintenant.

En quoi le fait de télétravailler de manière permanente depuis le début de la crise sanitaire influence-t-il votre productivité ? En général, pour vous, quels sont les effets du télétravail permanent sur votre productivité ?

Au niveau personnel, ça varie beaucoup. En terme de productivité, je dirais que j'arrive plus ou moins à produire un peu près la même chose, si ce n'est même un peu plus. En effet, en télétravail on a moins d'interactions, tandis qu'au bureau, les interactions nous font perdre 10 à 20 minutes par-ci par-là. En télétravail, on est plus concentré sur nos tâches et on peut finir plus rapidement. Notre productivité est donc supérieure. Toutefois, d'un autre point de vue, on rencontre aussi souvent des problèmes informatiques, ce qui est indépendant de notre volonté. Je parlerais donc plutôt des aléas de la productivité. Ce qui peut aussi influencer négativement la productivité est que l'on peut se retrouver une demi-journée à être bloqué par des problèmes techniques, ce qui peut impacter très fortement notre productivité.

Au niveau de l'équipe, je pense que de manière générale on a réussi, de manière ingénieuse, à maintenir un esprit d'équipe parce que (comme je l'ai dit au début) la productivité et l'ambiance de travail sont

deux aspects vraiment importants. On a réussi aussi à compenser par différents mécanismes (plus ou moins en tout cas) ce que l'on ne peut pas faire physiquement, pour essayer de garder la même productivité. Néanmoins, si je fais un petit regard en arrière par rapport à ce que l'on faisait en terme de production avant le télétravail pendant que l'on était en présentiel, on a à peu près le même niveau de productivité. C'est-à-dire que les effets positifs et les effets négatifs s'annulent selon moi.

Vous sentez-vous plus efficace lorsque vous travaillez à distance en comparaison à vos journées de travail au bureau avant l'apparition du Covid-19 ?

Je pense que l'on perd d'un côté et que l'on gagne de l'autre. Si on doit faire la balance on arrive plus ou moins à la même chose. De plus, au niveau de ma motivation, j'ai des pertes de motivation presque tous les jours. Je trouve que le manque d'interactions en télétravail dématérialise totalement le travail. En effet, on est là à travailler seul face à son ordinateur, c'est notre seul interlocuteur pendant des heures et des heures, ce qui est très lassant. Comme je le disais, on est vite distrait par autre chose en étant chez soi, on a des rendez-vous, ..., ce qui au final devient lourd à la longue. Il y a aussi des pertes de motivation qui surviennent parce qu'on a envie de voir les autres. Bien sûr, on arrive encore à se voir grâce aux outils, on arrive encore à avoir des conversations (que ce soit sur teams ou sur les différents canaux que l'on a) mais ce n'est pas la même chose. C'est donc compliqué et vite lassant, surtout un an et quelques mois plus tard, on perd petit à petit notre patience. Par conséquent, pour moi, le lien entre démotivation et productivité est presque évident, de manière générale, quand on est motivé on est toujours plus productif que quand on ne l'est pas. Je pense qu'une chose entraînant l'autre, le fait d'être un peu démotivé par rapport à un télétravail qui s'éternise « a » vraiment (et non « pourrait avoir ») des conséquences au niveau de la productivité.

Nous arrivons à la fin de l'interview. Nous vous avons posé toutes les questions que nous avions prévu d'aborder. Souhaitez-vous ajouter quelque chose ou revenir sur ce que vous avez dit plus tôt ?

J'ai peut-être une chose à rajouter. Je ne sais pas si ça peut vous orienter mais au niveau du télétravail, il y a des éléments à éclaircir. Je ne sais pas si ces éléments sont propres à ***** mais moi je fais partie de la *task force* COVID-19 d'ING. Il s'agit d'un groupe de personnes qui viennent de différents cercles/services qui se mettent ensemble pour voir quelles sont les options que l'on peut proposer pour essayer de casser la monotonie du télétravail. On a essayé à un moment donné de faire des rotations entre différents personnels de la banque pour prendre le temps, une fois toutes les trois semaines, de casser cette monotonie du télétravail et pour revenir travailler dans nos bureaux. C'était chaque fois de très beaux souvenirs et de très bons moments que l'on passés. Cela permet aux gens de se retrouver, ça s'est vraiment passé dans une bonne ambiance. Mais d'un autre côté, le fait de se retrouver et de papoter tout le temps, fait que l'on travaille presque pas. Personnellement, le fait de se retrouver tous ensemble me manque beaucoup. Selon moi, ça a donc plus d'impacts que ce que l'on peut croire au travers des chiffres. En effet, les chiffres ne disent pas tout, les chiffres disent que l'on est productif et que l'on est performant, mais il y a en tout cas un manque d'interactions sociales au sein de notre équipe qui va peut-être à la longue créer de la distance au moment du retour en présentiel. Nous appréhendons donc aussi le retour au travail (s'il y a un retour un jour). Il faudra à ce moment-là s'adapter mais je pense aussi que, comme on réfléchit à la question du retour au travail, même si le virus disparaît, le télétravail va faire partie de notre manière de fonctionner parce que l'on en a appris. Aussi, en discutant avec beaucoup de collègues, il y a plusieurs éléments qui entrent en jeu. La plupart des personnes n'ont pas des structures adéquates (en tout cas chez eux) pour pouvoir bien travailler sur une longue durée en télétravail. Par exemple, j'ai une petite fille en bas âge qui ne va plus à la crèche, je dois donc faire le papa et travailler en même temps. Il y a des gens qui ont des appartements très petits et il y en a qui ont des environnements familiaux un peu bruyants parce qu'il a plusieurs enfants, etc. Il y a donc un côté social au télétravail qui ne se voit pas forcément au niveau des chiffres mais qui, je pense, pourrait avoir un impact un peu plus important sur le long terme. J'ai l'impression, de manière générale, que quand on parle de faire 50% télétravail et 50% présentiel, je trouve que ce n'est pas tranché. Je comprends qu'en choisissant 50/50 on ne prend aucun risque parce que les gens qui sont pour le télétravail seront contents et les autres aussi. Mais je pencherais plutôt pour 70% présentiel et 30%

télétravail. Je mettrai 30 % en télétravail de temps en temps pour casser la routine et 70 % en présentiel pour que le travail puisse avancer du mieux possible.

C'est très gentil. On vous remercie pour ce temps que vous avez passé à répondre à nos questions. Bonne continuation pour la suite.

Merci beaucoup, et bon courage.

- *INTERVIEW B.a.7*

Bonjour. Nous sommes deux étudiantes de la Louvain School of Management (UCL), en deuxième année de Master en Sciences de Gestion. Dans le cadre de notre mémoire, nous avons choisi d'étudier le télétravail et ses impacts sur la productivité, en particulier depuis la crise sanitaire qui oblige le télétravail permanent. Pour ce faire, nous souhaitons donc nous entretenir avec vous afin de comprendre pourquoi et en quoi le télétravail permanent a impacté (ou non) votre productivité.

Nous avons donc quelques questions personnelles et générale à vous poser sur plusieurs thématiques.

Je me présente, je m'appelle R.

Pourriez-vous nous expliquer brièvement votre parcours ainsi que vos expériences professionnelles, ainsi que la façon dont vous avez intégré l'entreprise ?

J'ai fait des études de marketing à l'EPHEC, j'ai eu fini en 2016 et ensuite je n'ai pas fait de Master. J'ai travaillé en tant que promo boy pour des événements comme le salon de l'auto ou bien en distribuant des boissons aux feux rouges. En sortant des études je ne savais pas trop quoi faire donc j'ai fait des missions de ce genre. Ensuite j'ai travaillé chez Peugeot Citroën en tant que vendeur de pièces détachées. J'étais représentant commercial de pièces détachées donc j'allais voir les garagistes de Bruxelles pour leur vendre les pièces. Ensuite je suis rentré en juin 2019 chez ***** via un ami qui y travaillait déjà et je suis passé par un intérim. Et cela fait maintenant 1 an que je suis en CDI.

Faites-vous partie du service clients professionnels ?

Oui exactement. Je m'occupe de tout ce qui est carte et marchand services donc tout ce qui est bancontact.

Pratiquez-vous le télétravail de manière permanente ?

Oui, depuis le 13 mars 2020, on est juste retourné entre juin et septembre suite au déconfinement. On pouvait retourner au boulot une semaine sur trois et les équipes étaient séparées en 3.

D'accord. Selon vous, de quoi dépend la productivité au travail ? Qu'est-ce qui peut l'entraver ou la favoriser ?

Pour moi c'est le team spirit, surtout qu'on fonctionne comme une organisation horizontale donc sans de supérieurs. Ce sont des gens à positions égales qui disent quoi faire. Par exemple moi je suis trafiqueur. Le trafiqueur c'est celui qui dit quoi faire chaque semaine. Dans notre équipe carte et IMS on a maintenant plus que trois trafiqueurs et avant il y en avait cinq. Ils ont changé de boulot et de fonction. Donc pour moi le plus important c'est l'esprit d'équipe, pouvoir être ensemble, penser aux autres et se sentir soutenu quand ça va moins bien. Clairement, la crise sanitaire, par exemple tous les clients qui possédaient un bancontact et qui payent par mois un abonnement, remarquent qu'ils ont encore des frais alors que ça ne fonctionne plus. Ce sont des cas qu'on n'avait pas avant et qui nous ont impacté sur nos questions habituelles, on a moins de temps.

A quoi voit-on que des équipes sont plus productives que d'autres ?

Au visage des gens, la bonne entente de l'équipe on le voit par rapport à notre équipe IMS, tout se passe bien les chiffres sont bons et les appels suivent et on a une bonne cohésion d'équipe.

Quelle a été votre première expérience en télétravail ?

Celle que je vis actuellement chez ING. En février on commençait déjà un test en télétravail pour voir comment ça se passait, rien avoir avec la crise sanitaire mais juste pour voir comment ça se passait en faisant 1 jour de télétravail toutes les deux semaines si je m'en souviens bien.

En général, quel sont les principaux avantages du télétravail pour vous ?

Pouvoir se lever un peu plus tard, être à la maison pouvoir être plus productif à la maison par rapport aux tâches ménagères.

Au contraire, quels sont les inconvénients ?

Le côté social, ça manque.

Ok merci. Comment décrieriez-vous le télétravail que vous êtes en train de faire depuis 1 an ?

C'est long, ça devient très long, y'a des jours où ça devenait vraiment lourd, comme en Hiver, les journées sont courtes et on reste enfermés à la maison, on voit que la journée ne passe pas. En revanche au début c'était bien car il faisait beau je pouvais profiter de ma terrasse au moment de mes pauses donc c'était chouette. J'ai eu des hauts et des bas au niveau de ma motivation. J'aime créer des liens avec les clients, pouvoir discuter parfois d'autres choses et parler de la vie, j'ai cette facilité à être quelqu'un de proximité.

En quoi le télétravail permanent influence-t-il votre travail, votre productivité ? Est-ce que vous avez vu des effets du télétravail sur votre travail ?

Personne ne regarde ce qu'on fait, seulement via les chiffres. Il n'y a pas d'ambiance de travail à la maison on est vite déconcentré, on n'a plus d'esprit d'équipe même si on a des groupes sur TEAMS ou bien des réunions tous les jours, on n'a plus d'échanges avec nos collègues. On a moins d'appartenance à ING.

Quels seraient les effets du télétravail permanent sur votre productivité ?

Moins de motivation veut dire moins de productivité. On a essayé de changer des choses comme passer 2 jours non-stop au téléphone et 3 jours sur de l'admin. On peut également poser des questions directement a bureau tandis qu'à la maison c'est plus compliqué, avant on levait la tête et on demandait aux collègues vers quel service diriger le client et là on doit aller sur Teams trouver la bonne personne à qui poser les bonnes questions.

Est-ce plus compliqué de contacter vos responsables ?

Non ils ont toujours été là pour nous, il ne faut jamais hésiter à leur poser n'importe quelle question.

Est-ce que vous vous sentez plus efficace en télétravail ou au bureau ?

Au bureau, pour faire la part des choses.

Ok merci. Nous avons terminé de poser nos questions. Nous vous remercions de votre temps. Avez-vous des questions ou des remarques ?

Avec plaisir, pas d'autres questions

- *INTERVIEW B.a.8*

Bonjour. Nous sommes deux étudiantes de la Louvain School of Management (UCL), en deuxième année de Master en Sciences de Gestion. Dans le cadre de notre mémoire, nous avons choisi d'étudier le télétravail et ses impacts sur la productivité, en particulier depuis la crise sanitaire qui oblige le télétravail permanent. Pour ce faire, nous souhaitons donc nous entretenir avec vous afin de comprendre pourquoi et en quoi le télétravail permanent a impacté (ou non) votre productivité.

Nous avons donc quelques questions personnelles et générale à vous poser sur plusieurs thématiques.

Pouvez-vous nous décrire brièvement votre parcours et vos expériences professionnels ainsi que la façon dont vous avez intégré l'entreprise ?

Après mes études, j'ai commencé à travailler là où je travaillais en tant qu'étudiante, dans un magasin d'alimentation (ça n'a donc rien à voir avec ***** maintenant). Je suis restée là quand même pas mal de temps, puis j'ai fait quelques intérim et c'est lors de ma période intérim que j'ai eu l'opportunité de me présenter chez *****. C'était à l'époque où on est passé à l'euro. En théorie, ça devait être un contrat temporaire à la base et puis finalement c'est devenu un contrat définitif. J'ai donc intégré ***** en novembre 2001 dans une agence. J'ai commencé à la caisse, puis j'ai fait l'accueil et je suis ensuite passée chargée des relations avec les clients privés. Après ça, lors de la restructuration qu'il y a eu il y a quelques années, j'ai décidé de changer un petit peu de parcours et de passer dans les CLT. Je suis donc d'abord allée dans la CLT à Louvain-la-Neuve qui s'occupe principalement des clients particuliers. Puis, j'ai eu l'opportunité de rejoindre une équipe à Bruxelles qui avait un travail un peu plus ciblé sur tout ce qui était entre autres paiement, paiements internationaux, etc. Comme c'est une matière qui me plaisait beaucoup, j'ai eu la chance d'intégrer l'équipe. Me voilà donc maintenant depuis un peu plus de deux ans dans cette équipe.

Selon vous, de quoi dépend la productivité des employés au travail ? Qu'est-ce qui peut l'entraver, la favoriser ?

En règle générale, je dirais que ce qui peut l'entraver c'est beaucoup ce que l'on appelle chez nous les *irritators*, c'est-à-dire les problèmes informatiques que l'on rencontre de manière assez fréquente dans certains domaines. Ce qui peut aussi peut-être freiner le travail c'est la charge administrative, en tout cas quand je travaillais en agence c'était quelque chose qui pouvait freiner un peu la productivité. Donc, de manière générale, je dirais que c'est un peu près tout. Pour ce qui peut l'augmenter, c'est la motivation qui est, je pense, essentiellement en état d'esprit. Le dynamisme de l'équipe dans laquelle on travaille fait énormément aussi.

A quoi voit-on que des travailleurs et des équipes sont plus productifs que d'autres ?

Je dirais foncièrement qu'on le voit aux chiffres. Quelque part la seule manière de voir la productivité de manière objective c'est au travers des chiffres je pense.

Merci beaucoup. Maintenant, nous allons vous poser des questions relatives au télétravail. Quelle a été votre première expérience (professionnelle ou non) en télétravail ?

C'est l'année passée lors du confinement. C'est ma toute première expérience en télétravail.

En général, quels sont les principaux avantages du télétravail pour vous ?

Alors ça, ce n'est pas difficile. C'est pouvoir me lever un peu plus tard le matin, pouvoir prendre mon café à l'aise et le gain de temps par rapport à la vie privée. En effet, le temps de trajet étant relativement long et fastidieux, pour moi le gain de temps est le principal avantage du télétravail.

En général, quels sont les principaux inconvénients du télétravail pour vous ?

Je dirais qu'il y en a plusieurs. Comme je vous l'ai dit, pour moi la productivité et la qualité de travail dans une équipe sont beaucoup liées à l'investissement de l'équipe et au dynamisme qu'il y a dans l'équipe. Le télétravail ne l'empêche pas mais entrave beaucoup cet esprit d'équipe. C'est plus compliqué de rester motivé au jour le jour quand on n'a pas ses collègues autour de soi, etc. Ca c'est plus compliqué. Ce qui est difficile aussi (et c'est peut-être un peu plus personnel) mais c'est vraiment faire la part des choses entre la partie de la journée consacrée au travail et la partie de la journée consacrée à la vie privée. Je pense que j'ai beaucoup plus difficile à faire la scission entre les deux en télétravail, peut-être parce que c'est long et permanent.

Comment décrieriez-vous le télétravail que vous êtes actuellement en train de faire depuis mars 2020 ? Par exemple, au niveau du rapport à l'équipe, du rapport à l'organisation, par rapport à la dimension de socialisation et de l'engagement, ...

Au niveau ressenti personnel, honnêtement, ça a des avantages parce que c'est vrai que étant seule chez moi, je travaille plus au calme que sur un plateau. En terme de productivité, je pense que ça a un petit peu augmenté dans le sens où, oui, c'est vrai on a moins de sources de distraction. Par contre, au niveau moral, ça commence à être franchement pénible. Au niveau socialisation, c'est quelque chose qui me pèse de plus en plus, et je crois que je ne suis pas la seule. J'ai eu l'occasion de retourner travailler de manière partielle (c'est-à-dire une semaine sur trois), pendant quelques semaines on a eu l'occasion de retourner au bureau et ça faisait du bien de pouvoir revoir un peu les collègues, même si on n'était pas tous là en même temps. Ça, c'est quand même quelque chose qui est très perturbant en télétravail. Depuis que j'ai commencé à travailler, j'ai eu l'habitude de travailler en équipe, avec des clients, que ce soit au téléphone ou en vis-à-vis. Mais le fait de se retrouver toute seule comme ça pendant des périodes hyper long, c'est une autre source de stress quelque part. C'est donc parfois un peu compliqué quand même.

En quoi le fait de télétravailler de manière permanente depuis le début de la crise sanitaire influence-t-il votre productivité ? En général, pour vous, quels sont les effets du télétravail permanent sur votre productivité ?

Je dirais que, dans l'ensemble, ma productivité n'a pas réellement changé puisque le fait de pouvoir travailler au calme nous permet de compenser peut-être les petits coups de mou que l'on peut avoir dans la journée. Donc l'un dans l'autre, je dirais que la productivité a peut-être même augmenté, peut-être aussi parce que j'ai beaucoup plus tendance à rester un peu plus longtemps à travailler en me disant « je vais vite terminer ça, je n'ai quand même pas de trajets à faire, etc. ». J'ai donc tendance à dépasser un peu les heures de travail que je suis censée faire puisque je n'ai pas ce problème d'attraper mon métro ou mon bus ou des choses comme ça. Donc, à mon sens, ça compense peut-être largement les petits passages à vide que l'on peut avoir pendant les journées et pendant lesquelles on est peut-être un petit peu moins productif.

Vous sentez-vous plus efficace lorsque vous travaillez à distance en comparaison à vos journées de travail au bureau avant l'apparition du Covid-19 ?

En terme de productivité pure, oui. Mais tant que ça reste des dossiers standards et des choses que l'on sait faire seul oui. Le fait de travailler au calme, seul dans son coin, peut nous permettre d'aller plus vite. Maintenant, quand on rencontre des cas un peu plus compliqués, le fait d'avoir l'équipe autour de soi

physiquement nous permet de sortir de ces difficultés plus vite et plus efficacement que quand on est tout seul et que l'on doit commencer à chercher quelqu'un qui est disponible et joignable, etc. Les explications se font donc plus difficilement, c'est plus long. Évidemment, les cas à problèmes ne sont pas la majorité des cas que l'on rencontre. Je dirais donc qu'en terme de productivité pure, oui la productivité est augmentée mais en terme d'efficacité peut-être pas. Ça me paraît peut-être important de préciser cette différence parce que le télétravail peut être plus productif mais ce n'est pas non plus à 100%. Aussi, vu les avantages que le télétravail présente au niveau « confort de vie », je pense que s'il y a un retour à la normale, je prendrai (si c'est possible) l'option 50/50 parce que ça me permet de voir mes collègues malgré tout et de profiter aussi du confort du télétravail. C'est en fait profiter des deux côtés de la situation.

Nous arrivons à la fin de l'interview. Nous vous avons posé toutes les questions que nous avons prévu d'aborder. Souhaitez-vous ajouter quelque chose ou revenir sur ce que vous avez dit plus tôt ?

Pour moi, tout me paraît clair. J'ai essayé d'être la plus concise et complète possible, maintenant si de votre côté vous avez d'autres choses ou d'autres précisions à me demander, que ce soit maintenant ou plus tard, n'hésitez pas à m'envoyer un mail et je vous répondrai bien volontiers.

C'est très gentil. On vous remercie pour ce temps que vous avez passé à répondre à nos questions. Bonne continuation pour la suite.

Merci beaucoup, et bon courage.

- *INTERVIEW B.a.9*

Bonjour. Nous sommes deux étudiantes de la Louvain School of Management (UCL), en deuxième année de Master en Sciences de Gestion. Dans le cadre de notre mémoire, nous avons choisi d'étudier le télétravail et ses impacts sur la productivité, en particulier depuis la crise sanitaire qui oblige le télétravail permanent. Pour ce faire, nous souhaitons donc nous entretenir avec vous afin de comprendre pourquoi et en quoi le télétravail permanent a impacté (ou non) votre productivité.

Nous avons donc quelques questions personnelles et générale à vous poser sur plusieurs thématiques.

Bonjour, enchanté ! J'ai été diplômé à la LSM également.

Pourriez-vous nous expliquer brièvement votre parcours ainsi que vos expériences professionnelles, ainsi que la façon dont vous avez intégré l'entreprise ?

Avant la fin de mes études, j'avais déjà commencé à travailler en tant qu'indépendant à temps plein. Après 4/5 ans, mon secrétariat social s'était planté sur quelque chose et l'Etat m'a réclamé un très gros montant à régulariser. J'ai concerté une boîte d'intérim en cherchant une grosse mission pour freelance. Vu mon jeune âge, ils m'ont proposé une mission en intérim chez ***** et au bout de ces 3 mois, mon intérim s'est transformé en CDI. Maintenant, je combine donc mon statut d'indépendant ainsi que mon travail chez *****. J'ai fait ingénieur de gestion à Louvain La Neuve.

Combien de temps cela fait-il que vous travaillez chez *** ?**

Cela fait plus ou moins deux ans. J'ai été engagé bien avant la crise sanitaire mais je n'ai plus de souvenir des dates.

D'accord. Selon vous, de quoi dépend la productivité au travail ? Qu'est-ce qui peut l'entraver ou la favoriser ?

La productivité dépend de l'implication de chaque collaborateur. Dans notre équipe, nous sommes une dizaine et on observe des disparités entre les collègues. Cette productivité dans notre équipe est nuancée parce que ceux qui ont un plus gros volume ont des lacunes au niveau de la qualité des dossiers. Dans une banque, ce n'est pas souhaitable d'avoir des lacunes en termes de qualité car toutes les données traitées sont sensibles et une donnée qui manquerait implique des calculs de risques qui sont différents. L'herbe n'est pas plus verte ailleurs, ce qui entrave parfois la productivité, c'est essentiellement l'informatique. On a eu l'occasion de le découvrir pendant le télétravail. Quand on sort de la LSM, beaucoup se dirige vers le profil des BIG Four et contrairement aux Big Four, chez ING, du moins dans le département où je suis, les parcours d'évolution sont moins tranchés et clairs. Après, les incitants habituels peuvent être les salaires, les changements de fonction, la reconnaissance de son manager... Cela a toujours un impact positif.

Selon vous, y a-t-il des facteurs externes qui influenceraient la productivité ?

Il y a la situation personnelle de chacun, car certains sont parents, d'autres sont plus jeunes. Les jeunes ont tendance à donner un peu plus pour faire leur preuve, généralement, ils ont plus de temps à leur disposition. Pour une de nos collègues, c'était les déplacements. Elle habite au fin fond de la Wallonie et pour arriver à 7h30-8h00 au bureau, elle quittait chez elle à 5h00-6h00. De ce fait, faire des heures supplémentaires ou autre, elle le faisait rarement car cela avait trop d'impact.

A quoi voit-on que des équipes sont plus productives que d'autres ?

Ça fait quatre ou cinq ans qu'on travaille avec une organisation de travail assez horizontale. Cette méthode implique qu'on ait des rapports chiffrés de tout ce qu'il se passe, pour que l'équipe puisse s'auto-gérer. Une équipe ne peut pas s'auto-gérer si elle fonctionne à l'aveugle. On a donc différents outils qui nous permettent, par rapport aux objectifs qui ont été fixés à l'équipe, de voir si chacun, individuellement, les atteint. Il n'y a pas spécialement de retour individuel car tant que l'équipe, ensemble, atteint les objectifs, on évite d'aller taper sur les doigts. Il y a des jours, pour l'une ou l'autre raison, qui fait que chacun n'atteint pas son objectif. Grâce à cette méthode, tous les matins pendant 15 min, nous avons un meeting avec l'équipe. On regarde brièvement ce qui a été, ce qui n'a pas été hier et on fixe l'objectif journalier.

Quelle a été votre première expérience en télétravail ?

Pour moi, c'est ***** du coup et je n'y ai vu que des aspects positifs. Déjà, je ne perdais plus de temps dans mes déplacements pour aller au siège le matin, je ne le perds pas non plus pour le retour. Je n'utilise quasiment plus la voiture. Je peux commencer ma journée 30 min après m'être réveillé, donc je suis beaucoup plus tôt connecté, et en contrepartie, je suis connecté beaucoup plus tard également.

En général, quel sont les principaux avantages du télétravail pour vous ?

C'est principalement le gain de temps. Il y a aussi le fait qu'en travaillant de la maison, on a un supplément sur salaire. Donc, cela fait 1 an et demi que nos salaires sont artificiellement augmentés tous les mois. Il y a des avantages et des inconvénients en fonction de la situation. Si je pense aux charges, je ne dois plus utiliser la voiture donc j'ai moins de charge à déduire et la voiture roule moins, pollue moins. L'aspect environnemental est bon, reste à voir ce que nous consommons chez nous est plus ou moins que ce que consomment les bureaux. Sinon, le principal avantage que je vois, c'est le gain de temps. On a aussi surtout une flexibilité plus importante au niveau des horaires. On peut travailler plus longtemps par exemple. Quand on est en télétravail, tant qu'on preste nos 7h dans la journée, qu'importe quand on les preste, du moment qu'on s'arrange avec nos équipes. Mais cela veut dire que si un jour je dois me rendre à la commune ou autre, je peux clairement m'absenter 30 minutes voire 1h pour faire ce que je dois faire. Dans notre équipe, contrairement à ceux qui font de la gestion de projet, les objectifs

sont très journaliers et non pas sur un deadline à remettre. Notre programme calcule le temps total pendant lequel on est connecté et c'est ce qui compte.

Quels sont les inconvénients du télétravail pour vous ?

L'équilibre entre la vie privée et la vie professionnelle. Etant donné que dans les départements, ce sont principalement des bacheliers et je suis un peu l'exception à la règle, je recherche toujours la perfection et l'excellence alors une fois que j'ai fini la partie opérationnelle, je passe sur d'autres projets. C'est ce qui m'a permis de lancer tous les autres projets. Mon management me fait confiance et on me laisse faire ce que je veux mais donc, je passe beaucoup trop d'heures devant l'écran sur la journée.

Ok merci. Comment décrieriez-vous le télétravail que vous êtes en train de faire depuis 1 an ?

Je me suis marié juste avant le confinement et donc, je ne le vis pas seul. Il y a certains collègues qui, dès qu'ils ont eu l'occasion de retourner au bureau, y sont retournés. Je constate que ce sont principalement les collègues qui vivent seuls. Dans mon cas, j'y vois beaucoup plus d'aspects positifs. Je ne suis pas seul, enfermé à la maison. On profite beaucoup plus de tous les outils internes comme Teams pour tout de même communiquer entre collègues. Au siège, on ne prenait peut-être pas le temps de bloquer 30 minutes pour discuter. On se rend compte qu'on perd parfois 30 minutes – 1 heure à discuter. On sociabilise différemment. Je pense qu'il faut se revoir pour garder la dynamique de groupe, c'est selon moi un facteur important. Dans notre équipe, on a créé une espèce de « coffee break », durant lesquels on se connecte et on parle de tout sauf de travail.

Y a-t-il eu un changement par rapport à votre motivation ou votre engagement envers votre travail ?

C'est clair que le retour au bureau, autant il y en a qui en rêve, pour moi ce ne serait pas un cauchemar mais ma vie actuelle me convient très bien.

En quoi le télétravail permanent influence-t-il votre travail, votre productivité ? Est-ce que vous avez vu des effets du télétravail sur votre travail ?

Le fait d'avoir les outils à portée de main et plus au siège, fermés dans un casier, cela nous permet d'aller jusqu'au bout des choses. Par exemple, on a un dossier et on se dit « je dois quitter car j'ai le train, ou autre rdv, il faut que j'arrête là ». Quand on est à la maison, on se dit « ok je fais ce que j'ai à faire, et je reviens le finir ». Je pense donc qu'on a tendance à augmenter la productivité globale. Ensuite, on a toujours eu des soucis IT mais j'ai l'impression que le fait d'être à distance ne facilite pas les choses. Depuis la semaine passée, il y a de gros problèmes et personne ne sait pourquoi et c'est un gros frein. C'est extrêmement frustrant. On perd des journées comme cela. Certes on est payé, mais on n'avance pas par rapport à ce qu'on s'était fixé.

Le télétravail permanent a-t-il des effets sur votre productivité ?

Oui clairement car avant le télétravail permanent, je travaillais comme un fonctionnaire. Je faisais mes 8-16 et je rentrais à la maison. Alors que maintenant, parfois je fais du 7-18 car j'ai de la chance d'avoir des projets supplémentaires et j'apporte beaucoup plus à la banque que ce que je faisais auparavant. Le reste du temps, je gère mes clients que j'ai gardé sur le côté. Mes journées sont pour moi plus productives.

Vous sentez-vous plus efficace en télétravail ou au bureau ?

Je me sens plus efficace à la maison car je suis chez moi et je peux gérer mon temps différemment. Une fois qu'on s'est bien adapté au confinement, on se rend compte que l'info qu'on allait demander aux étages d'en haut ou d'en bas, on a appris à la demander différemment. J'ai l'impression que les interactions sont beaucoup plus rapides et facilitées.

Trouvez-vous que le partage d'information a diminué ou augmenté ?

Non. En fonction de l'évolution, le réseautage doit se faire autrement. J'ai l'impression que c'est beaucoup plus facile d'avoir accès à d'autres services ou d'autres informations à la maison qu'au siège, car il n'y a pas à demander de réunion physique. Il faut juste un message Teams ou une demande de réunion, un petit échange de 30 minutes et c'est réglé.

Ok merci. Nous avons terminé de poser nos questions. Nous vous remercions de votre temps. Avez-vous des questions ou des remarques ?

Avec grand plaisir ! Je vous souhaite beaucoup de courage pour la suite de votre mémoire.

- *INTERVIEW B.a.10*

Bonjour. Nous sommes deux étudiantes de la Louvain School of Management (UCL), en deuxième année de Master en Sciences de Gestion. Dans le cadre de notre mémoire, nous avons choisi d'étudier le télétravail et ses impacts sur la productivité, en particulier depuis la crise sanitaire qui oblige le télétravail permanent. Pour ce faire, nous souhaitons donc nous entretenir avec vous afin de comprendre pourquoi et en quoi le télétravail permanent a impacté (ou non) votre productivité.

Nous avons donc quelques questions personnelles et générale à vous poser sur plusieurs thématiques.

Pouvez-vous nous décrire brièvement votre parcours et vos expériences professionnels ainsi que la façon dont vous avez intégré l'entreprise ?

J'ai fait un double Master (Saint-Louis puis UCL). Après, j'ai fait un petit break. Environ six mois, un an après cela, une agence d'intérim m'a proposé de me mettre dans leurs fichiers, ce que j'ai accepté. J'ai passé tout de suite des tests et j'ai quasiment été engagée deux jours après chez ***** en tant qu'intérimaire pendant six mois. Puis on m'a proposé un CDD de un an et ensuite un CDD de six mois, et après je suis passée CDI. Dès lors, ma seule vraie expérience professionnelle officielle est chez ***** . Je travaille chez ***** depuis 2017.

Selon vous, de quoi dépend la productivité des employés au travail ? Qu'est-ce qui peut l'entraver, la favoriser ?

Pour moi, ce qui peut entraver la productivité serait peut-être un mauvais management, une mauvaise gestion, une mauvaise connaissance du terrain et une mauvaise ambiance. Ce qui peut la favoriser, c'est forcément une bonne ambiance, le fait aussi de ne pas avoir les mains liées parce que le micro management, c'est parfois compliqué. En effet, je pense que les professionnels sur le terrain savent ce qu'ils font, ça ne sert à rien de les bombarder de réunions ou de choses comme ça. Je pense qu'à partir du moment où on a une équipe sur qui on peut avoir confiance, il ne faut pas forcément tout contrôler. Évidemment, il faut connaître son équipe. Un bon IT est aussi très important. Chez nous, ce qui est très compliqué c'est l'IT. On perd énormément de temps à se battre avec les outils informatiques, et même en temps normal mais c'est encore pire avec le télétravail.

A quoi voit-on que des travailleurs et des équipes sont plus productifs que d'autres ?

Je dirais aux plaintes des clients parce que au final 60 dossiers dans une équipe, ce n'est pas forcément 60 dossiers dans une autre équipe. Il y a des dossiers qui prennent deux minutes et d'autres qui prennent une demi-heure. Ce n'est donc pas comparable. Je pense donc que les feedbacks des clients (s'ils appellent souvent pour se plaindre) sont de meilleurs indicateurs.

Merci beaucoup. Maintenant, nous allons vous poser des questions relatives au télétravail. Quelle a été votre première expérience (professionnelle ou non) en télétravail ?

Le début du confinement a été ma première expérience professionnelle en télétravail, c'est-à-dire il y a un an.

En général, quels sont les principaux avantages du télétravail pour vous ?

Pour moi, c'est très clairement le trajet. J'économise deux à trois heures par jour, ça c'est sûr.

En général, quels sont les principaux inconvénients du télétravail pour vous ?

Je pense que l'on se tue plus facilement à la tâche en télétravail parce qu'on n'a plus les collègues à côté, on parle donc moins, il n'y a plus de pauses café ou ce genre de choses-là. Je pense donc que l'on se retrouve beaucoup plus à travailler sans faire de pauses, en mangeant devant son ordinateur, etc. Je pense qu'il y a le stress aussi de penser que l'on ne travaille pas vu que ça ne se voit pas. Il y a donc ce stress-là de toujours être derrière l'ordinateur, de ne plus savoir faire la part des choses parce que l'on est chez soi (alors que l'on a droit de faire 15 minutes de pause même si on est à la maison). Je dirais aussi qu'au niveau de l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée, il n'y a pas de coupure (comme le fait de rentrer du boulot). Dorénavant, quand on ferme l'ordinateur, on est directement chez soi, on n'a donc pas le temps de déconnecter. Par contre, personnellement, j'y fais très attention après avoir fermé mon ordinateur (je n'ai pas un poste à responsabilité). A moins qu'un collègue m'envoie un message disant qu'il est vraiment tout seul et qu'il n'est vraiment pas bien, je ne vais pas me reconnecter pour un dossier comme le font certains collègues, je sais que certains le font.

Comment décrieriez-vous le télétravail que vous êtes actuellement en train de faire depuis mars 2020 ? Par exemple, au niveau du rapport à l'équipe, du rapport à l'organisation, par rapport à la dimension de socialisation et de l'engagement, ...

C'est la routine, c'est tout le temps la même chose. Ce n'est pas forcément passionnant parce que l'on fait un travail opérationnel. Donc, une fois qu'on enlève l'ambiance de l'équipe et ce genre de choses, on est devant des chiffres toute la journée. C'est donc fort routinier, il n'y a plus les petits drinks et ce genre de choses-là.

En quoi le fait de télétravailler de manière permanente depuis le début de la crise sanitaire influence-t-il votre productivité ? En général, pour vous, quels sont les effets du télétravail permanent sur votre productivité ? Vous sentez-vous plus efficace lorsque vous travaillez à distance en comparaison à vos journées de travail au bureau avant l'apparition du Covid-19 ?

Honnêtement, je pense que je suis plus productive en télétravail parce que, comme je l'ai dit, on ne parle plus à nos collègues, etc. Par contre, je pense qu'il y a plus de périodes de perte de motivation. Parfois, pendant quelques semaines je vais être beaucoup moins motivée, et puis ça va reprendre, ce qui n'arrive pas forcément en présentiel. C'est vrai que comme il y a un gros travail de routine et qu'il n'y a rien pour casser cette routine, je pense qu'on arrive souvent à des pertes de sens. Je dirais donc que je suis quand même plus efficace maintenant. Pour la suite, s'il y a un retour à la normale, je pense que maintenant que l'on s'est habitué au télétravail, et maintenant que l'on peut voir le gain de temps que cela permet, je pense que ce serait bien de nous accorder plus de télétravail qu'avant. Avant, on avait droit à un jour de télétravail par semaine mais je ne le faisais pas parce que ça ne m'intéressait pas. J'aimais bien être sur place et séparer vie privée et vie professionnelle. Mais maintenant que j'ai testé le télétravail, je me dis que ce n'est pas si mal. Maintenant que l'on a prouvé que l'on peut le faire (toute la banque est en télétravail depuis un an), ce serait un peu hypocrite de nous empêcher de rester chez nous deux ou trois jours par semaine. Je pense qu'on a pu prouver que nos résultats étaient là et que l'on sait se monitorer. Donc pour moi, un bon compromis serait 50/50, en

tout cas pour ceux qui en ont besoin comme par exemple, pour ceux qui ont des enfants ou pour ceux qui habitent loin, ça peut être intéressant pour eux.

Nous arrivons à la fin de l'interview. Nous vous avons posé toutes les questions que nous avions prévu d'aborder. Souhaitez-vous ajouter quelque chose ou revenir sur ce que vous avez dit plus tôt ?

Pour moi, tout est bon, j'espère que tout se passera bien pour vous.

C'est très gentil. On vous remercie pour ce temps que vous avez passé à répondre à nos questions. Bonne continuation pour la suite.

Merci beaucoup, et bon courage.

- *INTERVIEW B.a.11*

Bonjour. Nous sommes deux étudiantes de la Louvain School of Management (UCL), en deuxième année de Master en Sciences de Gestion. Dans le cadre de notre mémoire, nous avons choisi d'étudier le télétravail et ses impacts sur la productivité, en particulier depuis la crise sanitaire qui oblige le télétravail permanent. Pour ce faire, nous souhaitons donc nous entretenir avec vous afin de comprendre pourquoi et en quoi le télétravail permanent a impacté (ou non) votre productivité.

Nous avons donc quelques questions personnelles et générale à vous poser sur plusieurs thématiques.

Pouvez-vous nous décrire brièvement votre parcours et vos expériences professionnels ainsi que la façon dont vous avez intégré l'entreprise ?

J'ai intégré ***** en 2003 parce que la banque dans laquelle je travaillais (depuis que j'ai commencé ma carrière en banque) a été reprise par ***** . J'ai donc été engagée par ***** (c'était la caisse privée avant). Je suis rentrée très jeune à la banque en me disant que j'allais faire une année sabbatique. Comme je ne savais pas trop quoi faire j'ai cherché du boulot (mes parents m'ont obligé à chercher du boulot plutôt) et je me suis retrouvée là. Finalement, je me suis rendue compte que ce n'était pas mal comme job et qu'il valait mieux, une fois que j'avais le pied dedans, rester. J'ai donc travaillé d'abord comme simple encodeuse et maintenant, petit à petit, je travaille dans un service qui ne s'occupe que des avocats et notaires chez ***** .

Selon vous, de quoi dépend la productivité des employés au travail ? Qu'est-ce qui peut l'entraver, la favoriser ?

L'ambiance et la diversité dans le boulot. Pour moi, la productivité dépend principalement de ça.

A quoi voit-on que des travailleurs et des équipes sont plus productifs que d'autres ?

Aux résultats puisque tout est mesuré maintenant. Je dirais donc que c'est pas rapport aux statistiques qui en ressortent.

Merci beaucoup. Maintenant, nous allons vous poser des questions relatives au télétravail. Quelle a été votre première expérience (professionnelle ou non) en télétravail ?

Ça a été le 13 mars 2020, exactement quand on est rentré en lock down en fait. ***** a décidé de faire un essai et depuis ce jour-là on n'est plus jamais vraiment retourné au bureau (à part durant la petite période où l'on pouvait retourner une semaine sur trois). Je n'ai donc jamais fait de

télétravail auparavant parce que je n'étais pas du tout attirée par ça, parce que je n'habite pas loin du boulot et parce que je me disais que l'ambiance de la maison ne me motiverait pas à bosser.

En général, quels sont les principaux avantages et inconvénient du télétravail pour vous ?

Tout d'abord, le gain de temps par rapport aux trajets parce qu'on est vite dans des embouteillages quand on est à Bruxelles (même si on habite à 4 ou 5 km du boulot). Ensuite, le fait aussi de ne pas devoir bouger de chez soi (mais pour moi c'est aussi en même temps un désavantage). Au niveau des inconvénients, il y a le fait de rester toujours dans le même environnement alors qu'au bureau on peut descendre aller chercher un petit café, on peut faire une petite pause de 15 minutes et on est requinqué. A la maison, pour ceux qui ont des enfants, ils les voit un peu mais ça n'empêche que l'on reste toujours dans le même environnement. Je trouve donc que le télétravail est pratique occasionnellement mais pas comme on le fait maintenant. Aussi, c'est un peu compliqué de faire la part des choses entre vie privée et vie professionnelle puisque par exemple, je vois ma cuisine d'où je travaille. L'inconvénient aussi c'est que lorsque l'on voit le lave-vaisselle qui est terminé, on se dit « je vais vite le vider », etc. En fait, on ne peut pas s'empêcher de faire quelques petites tâches ménagères tout comme on ne peut pas s'empêcher de continuer un dossier. D'habitude, on se disait « je dois aller chercher mes enfants à l'école, je dois être là pour telle heure, etc. » mais maintenant, c'est plus compliqué de faire la différence entre les deux.

Comment décrieriez-vous le télétravail que vous êtes actuellement en train de faire depuis mars 2020 ? Par exemple, au niveau du rapport à l'équipe, du rapport à l'organisation, par rapport à la dimension de socialisation et de l'engagement, ...

Au final je le vis assez bien. Je crois que l'être humain s'adapte à tout. Ce n'est pas non plus de la torture mais avec le recul je crois qu'il va quand même y avoir des répercussions parce qu'on n'a quelque part plus envie de bouger. Par exemple, je dois parfois aller chercher un truc à l'épicerie en face de chez moi, et je me dis au final que je vais faire avec ce que j'ai chez moi, alors qu'avant je serais partie pendant mon heure de midi le chercher. Avant, j'allais manger quelque part, j'allais marcher 20 minutes et puis je revenais, etc. Maintenant, on s'encroûte un peu.

En quoi le fait de télétravailler de manière permanente depuis le début de la crise sanitaire influence-t-il votre productivité ? En général, pour vous, quels sont les effets du télétravail permanent sur votre productivité ?

Je dirais que le télétravail a beaucoup d'effets positifs sur notre concentration. La concentration en télétravail est quand même pas mal. Bien évidemment, ça dépend des jours parce qu'il y a des situations différentes. Il y a des situations où j'ai mes enfants à la maison (comme par exemple les jours de congés scolaires alors que je travaille). J'ai trois enfants donc forcément, je ne peux pas faire de miracle surtout que je n'ai pas de pièce de bureau pour travailler (mon bureau est dans la pièce de vie). Par contre, quand je suis vraiment toute seule, je trouve qu'on a une concentration qui est quand même incroyable. Je n'allume rien du tout parce que j'ai besoin du silence alors qu'au boulot on entend souvent les collègues parler d'un truc, on s'arrête donc de travailler car on a envie de regarder et d'écouter, etc. Chez nous, on est *focus* sur ce que l'on fait. Je pense donc que dans certaines conditions on est plus productif.

Vous sentez-vous plus efficace lorsque vous travaillez à distance en comparaison à vos journées de travail au bureau avant l'apparition du Covid-19 ?

Je pense que globalement, si on fait la balance, ça va être la même chose. En effet, au bureau on est motivé par l'équipe mais on est aussi perturbé par l'équipe tandis qu'à la maison, c'est parfois un peu plus mou mais on peut plus facilement se concentrer et on est donc beaucoup plus productif. Donc l'un dans l'autre je dirais que c'est pareil. Aussi, au début, ce manque de contacts sociaux pesait sur ma motivation. Comme on n'était pas habitué, on croyait qu'on allait être complètement déconnecté mais finalement je me rends compte que l'on peut faire pas mal de trucs à distance. C'est vraiment le contact charnel et physique qui nous manque finalement parce qu'on continue à faire des réunions (par

exemple, on s'octroie dans l'équipe chaque lundi 30 minutes où l'on parle de manière informelle, on ne parle pas de boulot). Je pense donc à ce niveau-là que l'on a retrouvé un équilibre, on a trouvé une autre façon de vivre cela mais je ne sais pas si ce sera toujours le cas sur le long terme. Personnellement, j'ai quand même envie de retourner bosser sur place en présentiel. S'il y a un retour à la normale, l'employeur ***** propose du télétravail à 50 % et je pense que c'est le bon compromis. Pour moi, le plus important est de ne pas faire de semaine entière sans voir les collègues (c'est-à-dire, voir au moins une fois par semaine les collègues). Je veux dire un mi-temps mais qui ne serait pas deux semaines suivies de deux semaines. Peut-être proposer de venir au bureau lundi et mardi, et de faire du télétravail mercredi, jeudi et vendredi par exemple ? Ce qui compte c'est que les périodes ne soient pas trop longues. Cette situation m'a effectivement montré que j'étais capable de faire du télétravail. Avant, je pensais que j'étais incapable, notamment pour installer tout le truc informatique (comme je suis un peu nulle à ce niveau-là, je me suis dit que je n'allais jamais y arriver). Mais au final ça s'est bien passé. On travaille très fort en équipe, on se consulte tout le temps les uns les autres. Je me suis rendu compte que les outils informatiques que l'on utilise nous permettent de se parler comme si on était là. C'est à ce niveau-là que j'avais peur en fait, j'avais l'impression que je serai toute seule dans mon coin et que tous les autres seraient ensemble. Néanmoins c'est du aussi peut-être au fait que tout le monde est en télétravail, maintenant, ce ne sera donc peut-être pas la même chose quand on sera seul à le faire. Au niveau informatique, globalement, je ne peux donc pas me plaindre. Maintenant, tout dépend aussi du réseau de chacun. Par exemple, une fois en revenant de vacances, plus rien ne fonctionnait, j'ai donc dû aller au siège. Toutefois, globalement, je suis assez étonnée que tout ait fonctionné plus ou moins correctement. Par contre, je pense franchement qu'une société pourrait, par exemple, venir installer le matériel informatique, regarder un peu au niveau de l'ergonomie, etc. C'est ce qu'on n'a pas eu et je trouve ça dommage. Dans notre cas, on avait notre PC, nos réunions Teams et on devait se débrouiller par nous-mêmes. De plus, à cause de la chaise sur laquelle je travaille, j'ai maintenant un peu mal au dos et à la nuque, ce que je n'avais jamais eu au bureau. Je me dis donc que le télétravail doit quand même avoir un impact à ce niveau-là aussi puisqu'on n'a pas des chaises de bureau comme au boulot. Je trouve donc que quand on impose le télétravail, il faut que l'employeur puisse assurer derrière pour qu'on soit productif (il ne suffit pas que de donner les outils informatiques).

Nous arrivons à la fin de l'interview. Nous vous avons posé toutes les questions que nous avons prévu d'aborder. Souhaitez-vous ajouter quelque chose ou revenir sur ce que vous avez dit plus tôt ?

Pour moi, tout est bon, je vous souhaite bonne chance pour la suite et que tout se passe bien.

C'est très gentil. On vous remercie pour ce temps que vous avez passé à répondre à nos questions. Bonne continuation pour la suite.

Merci beaucoup, et bon courage.

- *INTERVIEW B.a.12*

Bonjour. Nous sommes deux étudiantes de la Louvain School of Management (UCL), en deuxième année de Master en Sciences de Gestion. Dans le cadre de notre mémoire, nous avons choisi d'étudier le télétravail et ses impacts sur la productivité, en particulier depuis la crise sanitaire qui oblige le télétravail permanent. Pour ce faire, nous souhaitons donc nous entretenir avec vous afin de comprendre pourquoi et en quoi le télétravail permanent a impacté (ou non) votre productivité.

Nous avons donc quelques questions personnelles et générale à vous poser sur plusieurs thématiques.

Ok, avec plaisir

Pourriez-vous nous expliquer brièvement votre parcours ainsi que vos expériences professionnelles, ainsi que la façon dont vous avez intégré l'entreprise ?

Je m'appelle T., j'ai 28 ans. J'ai fait un master en philo à l'UCL. J'avais entamé l'agrégation car je voulais faire de l'enseignement au départ, mais pour différentes raisons, je ne suis pas allé jusqu'au bout. J'ai très vite cherché un premier job et par hasard, j'ai commencé chez ***** en 2018. Je faisais du service client assez « basique ». Je travaillais dans les ouvertures de compte et dans le service clientèle. J'y suis resté pendant 1 an plus ou moins. J'ai quitté ***** à ce moment-là, car, pour être honnête, passer la moitié de mon temps au téléphone commençait à me fatiguer. J'aimais beaucoup l'atmosphère de travail mais je voulais essayer autre chose. J'ai été consultant en recrutement dans une agence d'intérim pendant 4/5 mois et c'était un enfer. J'avais gardé de bons contacts chez ***** avec mon ancien manager donc je les ai contactés. J'ai appris qu'il y avait d'autres postes et je suis donc revenu chez ***** juste avant la pandémie, le 1^{er} mars 2020. Je travaille maintenant au service mid-corp donc tout ce qui est petites et moyennes entreprises, au service des paiements internationaux. J'ai toujours une petite part de téléphone d'une heure et demie par jour.

D'accord. Selon vous, de quoi dépend la productivité au travail ? Qu'est-ce qui peut l'entraver ou la favoriser ?

Il y a plusieurs choses. Premièrement, la motivation au sens large qui regroupe à la fois le fait de travailler dans des conditions tenables et agréables, puis l'environnement donc le fait de ne pas se sentir écrasé. Dans la motivation, je mettrais aussi l'intérêt pour ce qu'on fait, pour notre travail. Pour ma part, je trouve la matière intéressante car il y a beaucoup de recherches à faire, cela passe par pleins de canaux techniques différents. Il faut aussi avoir des outils qui fonctionnent au niveau technique et informatique, chose qui nous pose le plus souvent problème. Je trouve aussi qu'il est important d'avoir une bonne atmosphère de travail entre collègues. Si on s'entend bien avec ses collègues et que l'on sait qu'on peut compter les uns sur les autres, et que tout le monde va se donner pour travailler, cela peut avoir un effet positif sur la productivité.

Pour ce qui peut l'entraver, je dirais une mauvaise pression de la part du management. C'est important qu'on se sente poussé, que le management fasse attention à ce que les choses avancent mais si ce sont des objectifs pas tenables... ou s'ils nous poussent à faire des heures supplémentaires de façon constante, s'il n'y a pas de félicitations mais qu'ils soulignent seulement quand cela ne va pas... Ce sont des choses qui peuvent avoir tendance à démotiver. Il y a aussi le revers de ce que je mentionnais : si la matière ne nous plaît pas, si c'est trop routinier.

A quoi voit-on que des équipes sont plus productives que d'autres ?

C'est justement un élément auquel on fait fort attention. On a un système qu'on appelle le « trafiquing ». On a une personne de l'équipe, en rotation, qui va structurer les chiffres de la veille. Il s'agit des statistiques de la téléphonie, inflow et outflow des dossiers, du nombre de dossiers en retard... La personne en question aura un meeting le matin avec notre manager et le manager des trafiqueurs des autres équipes pour faire le point là-dessus. On insiste fort sur le fait qu'il ne faut pas se mettre en compétition. Le but est de voir si par rapport aux effectifs, au flow de la tâche considérée, si on est performant ou pas. On peut donc voir plus facilement comment on se positionne par rapport à d'autres équipes qui travaillent dans de mêmes conditions.

Quelle a été votre première expérience en télétravail ?

Ma première expérience est celle-ci, donc une semaine après que je sois revenue chez *****. J'ai juste eu le temps de mettre des visages sur le nom de mes collègues, qu'on nous a dit « rentrez à la maison ». C'était assez spécial à ce niveau-là. C'était très compliqué au début. Personnellement, je l'ai vécu de manière plus compliquée parce que je n'avais pas eu le temps de m'intégrer dans mon équipe, j'avais une mauvaise connexion chez moi donc j'ai dû partir chez mes parents pendant 1 mois et demi. Les

choses se sont mises dans l'ordre petit à petit. Au niveau du travail en tant que tel, je trouve que cela s'est assez bien passé. On a très vite trouvé une méthode de travail à distance qui marchait bien. On n'a pas été très impacté au niveau de la productivité ou au niveau de la cohésion d'équipe. Il y a juste une période en septembre, où les mesures s'étaient assouplies, donc pour ceux qui le voulaient, ils pouvaient retourner une semaine sur trois au bureau.

En général, quel sont les principaux avantages du télétravail pour vous ?

Il y a des avantages en termes de confort et de rythme de vie. On est plus flexible car on ne doit pas se dépêcher d'être présentable et d'aller au bureau. Cette situation aura montré que c'est un travail qui peut très bien se faire à distance. Je dirais juste que cela a des inconvénients au niveau sociabilité. Je ne vois pas d'autres avantages...

Au contraire, quels sont les inconvénients ?

La connexion fonctionne quand même mieux quand on est au bureau. Si on a des questions, on ne doit pas passer par Teams, il nous suffit de tourner la tête et de demander à quelqu'un.

Au niveau de la communication, trouvez-vous qu'elle a été impactée d'une certaine manière ?

Je trouve qu'on s'y est fait. On arrive à communiquer efficacement via Teams. Mais, il y a un côté moins souple qu'au bureau, où on tournait la tête, on faisait 3 pas, et on allait au service d'à côté. C'est plus artificiel. Il y a un côté plus studieux, plus focus à 100% sur le travail. Quand on communique, quand on s'appelle, c'est surtout quand on a une question sur un dossier. On va donc moins avoir de discussions informelles comme on en avait au bureau.

Ok merci. Comment décrieriez-vous le télétravail que vous êtes en train de faire depuis 1 an ? Ayant travaillé chez *** auparavant, pouvez-vous comparer ?**

On sent qu'on a tous une lassitude par rapport à la situation. On voudrait retourner au bureau et pouvoir se revoir. Je dirais qu'il y a eu plusieurs phases. Au début, j'étais très déstabilisé parce que, déjà, c'était un nouveau boulot donc 'était déstabilisant', puis c'était assez inattendu. Il y a aussi eu de l'anxiété à cause de la situation économique compliquée. Ensuite, les choses se sont tassées. Il y a quelques mois, j'ai eu une période de lassitude qui ne se manifestait pas dans la productivité car je suis du genre à être très focus, quel que soit mon humeur ou ma motivation. Mais cela avait impacté ma motivation. Je suis resté concentré mais j'étais lassé de la situation générale, qui ne tournait pas seulement autour du travail. La lassitude a été remplacée par une habitude, comme une nouvelle formalité. On s'y fait. C'est compliqué de prendre du recul et d'expliquer comment on le vit. De ce que je sais, il y a certains collègues qui ne le vivent pas bien du tout. Je pense que cela dépend de la situation.

En quoi le télétravail permanent influence-t-il votre travail, votre productivité ? Est-ce que vous avez vu des effets du télétravail sur votre travail ?

Je dirais que cela influence très peu. C'est un type de travail qui peut se faire tant à la maison, qu'au bureau ; nous avons les mêmes outils pour. La seule influence négative est que nous avons beaucoup plus de problèmes techniques en passant par le proxy, on a des moments où rien ne fonctionne et c'est frustrant. Si on compare nos chiffres d'avant aux chiffres de maintenant, il y a très peu de différences en termes de productivité. Personnellement, lorsque je me sens moins motivé, ou quand je me sens lassé de la situation, j'essaie de me focus sur mon travail pour me sentir mieux et penser à autre chose. Donc je désynchronise tout cela. Quand je suis motivé, évidemment la productivité est là, et quand je me sens un peu « moyen », comme en général ce n'est pas dû au travail en lui-même, j'essaie de me motiver avec mes tâches.

Est-ce que vous vous sentez plus efficace en télétravail ou au bureau ?

Je dirais que c'est similaire. Dans les deux cas, on a des facteurs qui rendent moins productifs. A la maison, ce serait la partie informatique et éventuellement, on aura peut-être plus tendance à être distrait par autre chose. Après, c'est quelque chose qu'on s'autorise aussi au bureau car ce n'est pas une ambiance de travail écrasante, il y a une confiance. Je ne suis pas moins concentré à la maison qu'au bureau, disons. Au bureau, ce sont plutôt les pauses à la machine à café qui font baisser la productivité. Je dirais que cela s'annule globalement, c'est très similaire.

Ok merci. Nous avons terminé de poser nos questions. Nous vous remercions de votre temps. Avez-vous des questions ou des remarques ?

Non, je pense avoir tout dit. J'espère avoir pu vous aider et si vous avez d'autres questions, n'hésitez pas. Bonne chance pour votre mémoire.

- *INTERVIEW B.a.13*

Bonjour. Nous sommes deux étudiantes de la Louvain School of Management (UCL), en deuxième année de Master en Sciences de Gestion. Dans le cadre de notre mémoire, nous avons choisi d'étudier le télétravail et ses impacts sur la productivité, en particulier depuis la crise sanitaire qui oblige le télétravail permanent. Pour ce faire, nous souhaitons donc nous entretenir avec vous afin de comprendre pourquoi et en quoi le télétravail permanent a impacté (ou non) votre productivité.

Nous avons donc quelques questions personnelles et générale à vous poser sur plusieurs thématiques.

Bonjour.

Pourriez-vous nous expliquer brièvement votre parcours ainsi que vos expériences professionnelles, ainsi que la façon dont vous avez intégré l'entreprise ?

Je suis une externe qui travaille chez *****, je suis consultante dans une entreprise, je fais du support. Je suis intégrée dans l'équipe Welcome Team depuis 1 an et demi, avant ça j'ai fait deux autres services qui ne me convenaient pas tout à fait. Maintenant je suis fixe depuis presque 2 ans. Je m'occupe des ouvertures de comptes pour les sociétés pour les clients business, je contacte les clients par mail et par téléphone, je guide les clients dans le remplissage des documents, je m'assure que tout se passe bien pour les ouvertures de comptes. En tant qu'externe, je suis responsable de mon équipe chez Tobania.

Vous avez alors connu le travail en bureau avant la crise sanitaire ?

Oui tout à fait, le but était que je sois présente physiquement chez *****, leur siège se trouve à Court Saint Michel à Bruxelles. C'est le but pour tous les consultants sauf s'il y'a une grande quantité de projet pour les employés alors ils se trouvent au siège de Tobania qui se trouve à Strombeek Bever. Pour nous, tous les collègues qui sont attirés sur le projet ***** sont physiquement présent au siège de *****.

Depuis la crise sanitaire vous avez dû mettre en application le télétravail ?

Au début oui, le 13 mars on était en test à la maison pour voir si tout se passait bien, si on devait adapter quelque chose ou non et à partir de là nous avons dû rester à la maison. A partir du mois de juin, on a pu retourner une semaine sur trois au bureau. Mais vu que je venais de la province d'Anvers j'étais bloquée à cause du lockdown pendant tout le mois d'août. Ensuite en septembre on a pu retourner et finalement au mois d'octobre ou novembre on a dû rester à la maison. On a dû s'adapter suite aux décisions du gouvernement. Pour nous il n'y a aucun souci à travailler à la maison, nous avons eu un deuxième écran, toutes mes affaires sont à la maison. Nos managers nous avaient prévenus que si on avait besoin de quelque chose qui venait du court saint Michel, on pouvait organiser des rendez-vous.

Mais il y a des collègues qui avaient besoin d'être présent au travail parce que leur travail demandait à être présent pour pouvoir traiter les cartes des clients, les chèques qui arrivent par la poste. Vu que tout se passe par mail chez nous il n'y avait aucun problème.

D'accord. Selon vous, de quoi dépend la productivité au travail ? Qu'est-ce qui peut l'entraver ou la favoriser ?

Pour l'ouverture des comptes de sociétés, tout dépend du nombre de tickets que l'on reçoit, du nombre de demandes qu'on reçoit des clients ou des collègues qui sont faits via le site *****. On a des périodes comme ça qui sont très dures et où il y a beaucoup de demandes, surtout depuis la crise covid ça n'arrête pas. Ça nous donne du stress et un peu de pression, on a bien sûr des deadlines pour traiter les demandes des clients. Tout dépend de la période, avant les vacances, il y a pas mal de gens qui vont faire des demandes. Concernant l'avantage ou le désavantage, une chose qui est très importante dans notre équipe c'est la communication. Je ne dis pas qu'on a toujours besoin d'un collègue qui nous dit quoi faire, on connaît notre travail et on sait s'occuper nous-même. Parfois il y a des mails ou des dossiers qui nécessitent plus d'infos nécessaires ou bien il y a une procédure à suivre et c'est très important de prendre contact avec les bonnes personnes. Parfois la communication manque un peu et je suis honnête alors on voit que la productivité est moindre à cause de ça. On a deux meetings dans la journée, si le matin les gens ne sont pas au courant de nos Target, alors ils vont s'occuper de moins de tickets nécessaires. Quand on reçoit un ticket, il doit être traité dans les 24h. Mais quand on reçoit un mail qu'on appelle les mails ... ? on a deux jours pour les traiter. Si on ne communique pas les target ou les deadlines, ça peut engendrer des retards chez les collègues, c'est pour ça que la communication, même à distance est très importante.

A quoi voit-on que des équipes sont plus productives que d'autres ?

On a des personnes qui s'appellent les trafiqueurs, ce sont les responsables d'équipe et chaque jour ces trafiqueurs ont des meetings avec des communications de chiffres qui nous sont ensuite communiqués également.

Quelle a été votre première expérience en télétravail ?

Ma toute première c'était donc le 13 mars avec le test, il y avait la possibilité de le faire avant ça mais pas pour les contrats externes comme moi. Pour moi c'était assez bizarre, la première chose que j'ai dû faire c'était de me connecter avec le réseau de *****, ça m'a pris 30 à 40 minutes et j'ai dû appeler mon manager. Heureusement c'était la journée de tests et c'était une bonne expérience. En ce moment j'ai toujours beaucoup de soucis mais je me suis adapté. Au début c'était vraiment une expérience bizarre. Mais je peux me permettre de me mettre en break et de faire une vaisselle ou bien d'ouvrir la porte quand il y a quelqu'un. On a bien été préparé et maintenant je m'y suis fait.

En général, quel sont les principaux avantages du télétravail pour vous ?

Pour moi ça fait un an que j'ai déménagé et ça m'a permis de bien m'adapter à ma situation d'habiter seule, l'avantage c'est que je suis à la maison j'ai tout près de moi et je ne dois pas me lever à 6h pour pouvoir prendre le train étant donné que j'habite à Malines. S'il y a des soucis techniques, je suis à la maison et je peux m'en occuper directement. Je peux me relaxer un peu plus à la maison devant la télévision, je peux prendre ma pause quand je veux alors que d'habitude je prends toujours à la même heure, je peux prendre mon café quand je veux. Je peux vraiment prendre du temps pour moi même si je suis très sociable. Je peux vraiment me reposer, je fais ce que je veux et si j'ai plus de travail que d'habitude je peux m'en occuper pendant 30 à 45 minutes de plus. Et le matin ça me permet de commencer plus à l'aise la journée.

Au contraire, quels sont les inconvénients ?

Le fait de ne plus voir mes collègues et de ne plus avoir de contact social physique. Avant je pouvais monter dans les autres bureaux pour régler un problème et trouver une solution directement alors que maintenant je dois me connecter sur Teams et partager mon écran et c'est plus compliqué.

Ok merci. Comment décrieriez-vous le télétravail que vous êtes en train de faire depuis 1 an ?

Je reste engagée et positive, c'est difficile de dire que je ne vais plus être autant productive tout ça parce que je reste à la maison, le travail reste le même et je dois garder la même motivation. Ma motivation est restée la même depuis avant le mois de mars 2020. Je dois vraiment continuer à m'engager et être motivée comme chaque jour, je ne peux pas me permettre de l'être moins un jour que l'autre. Même avec le télétravail, on ne peut pas diminuer en qualité de productivité. Malheureusement il y aura toujours des collègues ou des managers qui seront moins motivés un moment donné. Mais on doit garder notre productivité habituelle.

En quoi le télétravail permanent influence-t-il votre travail, votre productivité ? Est-ce que vous avez vu des effets du télétravail sur votre travail ?

Oui, tout à fait. Avant j'avais toujours un collègue à côté de moi, s'il y avait la moindre question on pouvait la régler directement ou bien prendre un café ensemble. Maintenant on est aussi influencé par la productivité des collègues. J'ai également la motivation quand je mets un peu de musique à la maison ou que je mets la télé en fond. Le petit désavantage que je remarque chez moi c'est que je doute un peu plus de moi, si j'ai quelqu'un qui n'est pas encore identifié, je me demande toujours ce qu'il doit faire exactement, prendre rendez-vous en agence ou bien est ce que je peux m'en occuper moi etc. Je pose plus de questions à mes collègues qu'avant pour être sûre que ce que je fasse soit juste. Mais la productivité n'a pas diminué pour autant parce que pendant que je pose mes questions je peux toujours faire quelque chose en plus à côté. Tout ça est vraiment dû au télétravail car avant je n'avais pas ça au bureau. J'ai plus facile à poser une question à un collègue et bureau et c'est plus facile pour lui d'y répondre également et le fait de douter de moi je ne sais pas l'expliquer parce que je connais les procédures et d'habitude je n'ai pas ce sentiment là quand je suis au bureau. Je remarque aussi que ça crée des problèmes dans la communication, que des dossiers comportent des petites erreurs, qu'il manque une signature ou une option qui n'est pas cochée. Ou bien même une erreur d'identification. Maintenant je sais vers quel collègue je peux me diriger et vers qui je peux poser les bonnes questions. Mais au début ça me faisait peur de déranger les collègues pour leur poser des questions.

Quels sont les effets du télétravail sur votre productivité ?

Tout dépend de la période dont on parle, la période qu'on a eu là maintenant avec la forte affluence de tickets et des demandes, on a remarqué une évolution positive. On essaie de garder la même qualité de service client. Si c'est une période plus calme, il y a une attitude nonchalante de la part de certains collègues, ils se lèvent plus tard, ils prennent des extras et ce n'est pas plus mal car j'en profite aussi parfois. Si moi je suis trafiqueur d'une semaine, j'ai remarqué dans les chiffres qu'il y a une augmentation de la productivité, les collègues sont au courant de ce qu'ils doivent faire pour que tout se passe bien.

Vous vous sentez plus efficace au bureau ou en télétravail ?

Je me sens plus efficace en télétravail, je dors plus, je vais dormir à 22h et me lève à 7h30 donc j'ai le temps de me reposer. Je peux vraiment mieux m'organiser. Je me repose aussi plus lors de ma pause de midi, je me sens plus à l'aise. Tant dis que si je travaille au bureau je dois prendre le train, je dois récupérer mon vélo rentrer à la maison préparer à manger etc. donc je me sens vraiment plus efficace à la maison. Mais rien de doit changer dans ma productivité au bureau ou à la maison.

Est-ce qu'il y a beaucoup de bruit lorsque vous travaillez au bureau ?

Oui quand même parce qu'on est plus ou moins 100 personnes dans un étage. On entend donc les collègues qui sont en lignes, ceux qui posent des questions et qui crient parfois. On s'adapte au bureau. Maintenant je mets un peu de radio à la maison parce que si c'est trop calme ça ne me convient pas non plus comme environnement. C'est un bruit agréable.

Ok merci. Nous avons terminé de poser nos questions. Nous vous remercions de votre temps. Avez-vous des questions ou des remarques ?

Je veux juste ajouter une chose par rapport à la productivité, une chose qui influence la motivation des collègues c'est parfois l'arrogance des clients. C'est quelque chose qui frustre certains collègues. Mais il y a aussi des clients qui nous souhaite du courage et cela nous motive également. Vu qu'on s'occupe du call centre, la quantité des appels téléphoniques à augmenté étant donné que les agences étaient fermées. Il y a aussi le fait que certains clients sont vraiment désagréables et avec lesquels j'avais dû couper court. C'est parfois frustrant. Malheureusement, cela influence la motivation lorsqu'on fait face à des personnes désagréables. Il y a aussi des clients très gentils.

Merci beaucoup pour ces précisions. Merci pour votre temps !

Avec plaisir ! Bon courage pour la suite

- *INTERVIEW B.a.14*

Bonjour. Nous sommes deux étudiantes de la Louvain School of Management (UCL), en deuxième année de Master en Sciences de Gestion. Dans le cadre de notre mémoire, nous avons choisi d'étudier le télétravail et ses impacts sur la productivité, en particulier depuis la crise sanitaire qui oblige le télétravail permanent. Pour ce faire, nous souhaitons donc nous entretenir avec vous afin de comprendre pourquoi et en quoi le télétravail permanent a impacté (ou non) votre productivité.

Nous avons donc quelques questions personnelles et générale à vous poser sur plusieurs thématiques.

Pourriez-vous nous expliquer brièvement votre parcours ainsi que vos expériences professionnelles, ainsi que la façon dont vous avez intégré l'entreprise ?

J'ai commencé en juillet 2020 donc cela fait maintenant 9 mois que je suis chez *****, c'est une très bonne équipe et j'adore. Ce qu'on fait depuis le mois de juillet et encore pour le moment, on prend tous les appels des clients venant de toutes les agences, on prend les rendez-vous si nécessaire. Maintenant, il y a un formulaire en ligne à compléter donc c'est beaucoup mieux. Ensuite, on transfère le client vers le bon service selon son problème. C'est vraiment chouette, grâce à cela on a beaucoup d'expérience et on sait où transférer et aussi pour plus tard si on veut se spécialiser, on sait ce qui nous intéresse le plus. Je ne sais pas si vous connaissez I., notre coach, mais grâce à lui on a beaucoup appris sur comment cela se passe à la banque.

Vous avez donc commencé chez *** en juillet. Avez-vous quand même eu l'occasion de travailler au bureau ?**

Au début du covid, ce n'était pas si grave que ça et donc pendant 2 mois on est resté au bureau. Vers le mois d'octobre, on a dû commencer le télétravail et rester à la maison. Ce n'était pas top, on n'avait pas de vie sociale et c'était pour tout le monde mais tout s'est bien passé. Parfois, on avait des problèmes techniques, mais pour le reste, c'était bien.

D'accord. Selon vous, de quoi dépend la productivité au travail ? Qu'est-ce qui peut l'entraver ou la favoriser ?

Evidemment travailler en équipe c'est beaucoup mieux. Je préfère venir au bureau parce que je trouve qu'à la maison, il n'y a pas vraiment de motivation, en tout cas pas autant qu'au boulot parce qu'il y a les collègues, on se pose des questions entre nous... Parce qu'à la banque, il y a toujours des choses nouvelles. Chaque question de clients est différente et il y a beaucoup de service en interne alors ce n'est pas toujours facile de diriger le client vers le bon service. Tout le monde ne travaille pas pour le même service donc grâce aux collègues, on peut se poser des questions entre nous et diriger les clients au bon service.

Je trouve ça donc important et surtout de bien s'entendre avec les collègues et son équipe.

A quoi voit-on que des équipes sont plus productives que d'autres ?

La communication entre les collègues. Il y a des gens qui préfèrent être indépendants et qui préfèrent travailler seuls, ils ne partagent pas. S'il arrive d'y avoir un incident, ce collègue ne va pas forcément communiquer et je trouve ça important de communiquer parce que s'il se passe quelque chose, ça prend moins de temps de régler un bug informatique par exemple. Dans ce genre d'équipe, on voit que les gens s'aident, ils sont actifs. Alors que l'autre, il est focus dans son travail en solitaire.

Quelle a été votre première expérience en télétravail ?

Ing, c'est la première fois. Avant cela, je travaillais à l'aéroport mais la société a fait faillite alors j'ai cherché du travail activement. Au début on travaillait au bureau mais à cause de la crise sanitaire on a dû commencer le télétravail.

En général, quel sont les principaux avantages du télétravail pour vous ?

J'ai un chien et j'aime beaucoup les animaux et lors de mes pauses je peux sortir mon chien, je passe plus de temps avec lui. Mais je préfère vraiment travailler au bureau. Pour moi il n'y a pas beaucoup d'avantages parce que cela impacte sur la communication avec les collègues. On peut encore parler par Teams, mais ce n'est pas direct tandis qu'on peut plus facilement s'aider et se poser des questions sur place.

Vous avez cité quelques inconvénients au télétravail. En voyez-vous d'autres ?

Non pas vraiment, je ne vois pas beaucoup d'avantages.

Voyez-vous d'autres inconvénient dans ce cas ?

Non, pas d'autres.

Ok merci. Comment décrieriez-vous le télétravail que vous êtes en train de faire depuis quelques mois ?

Je suis plus motivée au bureau qu'à la maison, surtout grâce aux collègues, je trouve ça important, on a une vie sociale tandis qu'à la maison je suis seule.

En quoi le télétravail permanent influence-t-il votre travail, votre productivité ? Est-ce que vous avez vu des effets du télétravail sur votre travail ?

Non parce que le boulot qui doit être effectué au bureau est le même qu'à la maison donc je trouve qu'il n'y a pas eu d'impact. Je continue à faire mon travail correctement.

Est-ce que vous vous sentez plus efficace en télétravail ou au bureau ?

Je ne saurais pas répondre à cette question, je suis mitigée.

Ok merci. Nous avons terminé de poser nos questions. Nous vous remercions de votre temps. Avez-vous des questions ou des remarques ?

Non, pas vraiment

- *INTERVIEW B.a.15*

Bonjour. Nous sommes deux étudiantes de la Louvain School of Management (UCL), en deuxième année de Master en Sciences de Gestion. Dans le cadre de notre mémoire, nous avons choisi d'étudier le télétravail et ses impacts sur la productivité, en particulier depuis la crise sanitaire qui oblige le télétravail permanent. Pour ce faire, nous souhaitons donc nous entretenir avec vous afin de comprendre pourquoi et en quoi le télétravail permanent a impacté (ou non) votre productivité.

Nous avons donc quelques questions personnelles et générale à vous poser sur plusieurs thématiques.

Bonjour je suis A.

Pourriez-vous nous expliquer brièvement votre parcours ainsi que vos expériences professionnelles, ainsi que la façon dont vous avez intégré l'entreprise ?

Je m'appelle A. M. Je travaille pour la société Tobania qui est une société qui fait de la consultance un peu partout et spécifiquement dans le secteur financier. J'ai commencé à travailler pour ***** il y a déjà deux ans. Avant cela, je travaillais dans le secteur du tourisme. Maintenant, je traite tout ce qui concerne des soucis avec des cartes, des paiements... seulement pour les clients professionnels. On fait environ 3h par jour de téléphone. A côté de cela, je suis aussi trafiqueur. Il y en a 3 dans mon équipe et le rôle est semblable à celui d'un teamleader : on organise les meetings, les contrats pour les paiements... Sinon, en globalité, on aide les gens quand ils ont des soucis ou des questions avec leurs cartes.

Vous avez alors connu le travail en bureau avant la crise sanitaire ?

Oui

D'accord. Selon vous, de quoi dépend la productivité au travail ? Qu'est-ce qui peut l'entraver ou la favoriser ?

La communication est la chose la plus importante. Il y a aussi ce qu'on appelle le « retro ». C'est quelque chose qu'on essaie de faire une fois par mois et qui consiste à partager nos sentiments au sein de l'équipe, parler de ce qui nous gêne, des quelconques soucis... C'est très important, autrement la motivation descendrait très vite. Avec le télétravail, étant donné qu'on ne peut pas se voir en vrai, on sent que c'est plus difficile de travailler aussi efficacement qu'avant. Maintenant, avec le temps, on a su trouver un équilibre pour que tout fonctionne mieux. Par exemple, le nombre d'appels qu'on rate par jour a diminué par rapport au début du télétravail permanent. On a trouvé un bon équilibre. Pendant la première année, il était difficile de se mettre à l'aise, d'être capable de travailler complètement individuellement.

A quoi voit-on que des équipes sont plus productives que d'autres ?

Premièrement, l'ambiance dans le groupe. On peut voir s'il y a un bon « team spirit ». On voit immédiatement s'il y a une bonne atmosphère ou non. Autrement, on peut aller checker les chiffres. Si l'atmosphère du groupe n'est pas bonne, tu peux pratiquement être sûr que les chiffres ne sont pas bons non plus. Je dis cela parce que s'il y a un souci, les collègues ne vont peut-être pas se parler...

Quelle a été votre première expérience en télétravail ?

Ma première fois est maintenant, chez ***** . C'est génial. En fait, nous voulions commencer à tester le télétravail avant le covid, on en parlait déjà car il y a des gens qui ont des enfants, etc. Donc on discutait du fait d'avoir un jour de télétravail par semaine. Sinon, il n'y en avait pas du tout. Surtout pour les externes. Maintenant qu'on a le télétravail de manière permanente, je peux dire que cette expérience est géniale. On peut dormir plus longtemps : on peut se lever à 7h50 et on commence à 8h, on mange derrière notre pc tranquillement. On ne doit pas faire de trajet non plus, donc c'est un plus. La seule chose pour ma part c'est que cela ne faisait qu'un an que j'étais chez ***** quand il y a eu la crise, donc je n'étais pas forcément prêt à pouvoir régler tous les soucis de manière autonome. En effet, le spectre de la banque concernant les cartes est très grand et il y a beaucoup de choses à connaître, on ne peut pas tout savoir en une année.

En général, quel sont les principaux avantages du télétravail pour vous ?

Je trouve qu'on est plus relax personnellement. Je ne vois pas vraiment d'autres avantages.

Au contraire, quels sont les inconvénients ?

Le contact social est très important et ici, on ne l'a pas. Il y a aussi la communication qui peut parfois poser un problème. Par exemple, si tu dis quelque chose à quelqu'un par écrit, il va peut-être le prendre mal alors que ce n'était pas le but, du fait qu'on n'entend pas l'intonation de l'autre personne. Cela peut créer des soucis alors qu'il ne devrait pas y en avoir.

Ok merci. Comment décrieriez-vous le télétravail que vous êtes en train de faire depuis 1 an ?

Premièrement, je peux dire que j'ai perdu en motivation. Je trouve que les gens font moins d'efforts. Chez nous, chaque jour, on donne les chiffres en quota « tu dois faire ton nombre de mail ou d'appels, et si tu fais cela, c'est bien ». Mais on ne va jamais faire plus. Avant, on voulait faire plus, on faisait plus d'efforts. Maintenant, on est à la maison, on est plus tranquille. Par exemple, le matin on travaille au maximum pour pouvoir être tranquille l'après-midi, relax. On avait aussi perdu la motivation pour les calls, clairement. Grâce au dernier retro, il y a eu un changement et les gens ont retrouvé la motivation pour prendre les calls et donc on prend plus en termes de nombre de calls. C'est quelque chose qui demande beaucoup de discipline car il faut se mettre en capacité à recevoir ces calls. Pour parler de l'organisation, c'était assez compliqué au début car on ne se voit pas en vrai. Après autant de temps, j'ai l'impression que cela a pu s'améliorer. La première année, ce n'était pas bien organisé, il y avait des soucis, des informations qu'on ratait... Maintenant, j'ai l'impression qu'on a évolué à un point où tout marche bien. Il y a toujours des points à améliorer mais en général, cela se passe bien. La seule chose qui manque est le contact social. Par rapport à la communication, elle s'est aussi améliorée mais j'ai l'impression qu'on en fait beaucoup moins par rapport à avant. On reçoit un mail ou un meeting, mais c'est tout. Pendant les meetings, on ne sait pas si les gens écoutent vraiment. On voit parfois des personnes qui sont sur leur portable. Tu n'es jamais sûr lors des grands meetings de peut-être 30 personnes, si les gens écoutent vraiment ou ont compris ce qui s'est dit. Après, je pense que l'organisation dans une banque est quelque chose de compliqué de base. Même si on revient à la normale, je ne pense pas que cette communication va s'améliorer parfaitement.

En quoi le télétravail permanent influence-t-il votre travail, votre productivité ? Est-ce que vous avez vu des effets du télétravail sur votre travail ?

Tu perds la motivation complètement. Au début, on est encore motivé parce qu'on allait parfois au bureau pendant les 6 premiers mois. A ce moment-là, beaucoup de professionnels ne travaillaient pas donc au niveau du travail, c'était très calme. Depuis, on a commencé à perdre de la motivation à travailler plus. On fait beaucoup moins d'efforts, on fait le strict minimum.

Suite à cette baisse de motivation, pensez-vous que votre productivité a également diminué ?

Oui beaucoup. Au niveau des contrats surtout. Au niveau des calls, pas vraiment parce qu'on travaille avec des heures fixes. On a beaucoup travaillé sur ces horaires de shift pour que ce soit équitable pour tout le monde, car ce n'était pas le cas avant. Personne ne peut se plaindre. On prend les calls d'affilés et je pense même que la motivation a augmenté un peu pour cette tâche. Je ne sais pas si c'est dû au télétravail ou plutôt au fait que nous avons réorganisé cette partie du travail. Au niveau des dossiers, j'ai vraiment l'impression que tout le monde fait le moins possible. C'est peut-être aussi dû au fait qu'il n'y a personne pour « checker ».

Avez-vous l'impression d'être moins contrôlé à la maison ?

Oui. Quand nous étions au bureau, on avait souvent notre manager à côté de nous, on avait les chiffres sur un grand écran chaque matin. On était face à face avec la personne. Maintenant, ce n'est pas pareil. Les managers sont souvent absents lors des meetings car ils en ont d'autres. On fait notre meeting rapidement... Nous nous sommes un petit peu laissés aller.

Est-ce que vous vous sentez plus efficace en télétravail ou au bureau ?

Je me sens moins efficace en télétravail, comme j'ai expliqué.

Ok merci. Nous avons terminé de poser nos questions. Nous vous remercions de votre temps. Avez-vous des questions ou des remarques ?

J'espère que cela a pu vous aider. Bonne journée et bon courage

- *INTERVIEW B.a.16*

Bonjour. Nous sommes deux étudiantes de la Louvain School of Management (UCL), en deuxième année de Master en Sciences de Gestion. Dans le cadre de notre mémoire, nous avons choisi d'étudier le télétravail et ses impacts sur la productivité, en particulier depuis la crise sanitaire qui oblige le télétravail permanent. Pour ce faire, nous souhaitons donc nous entretenir avec vous afin de comprendre pourquoi et en quoi le télétravail permanent a impacté (ou non) votre productivité.

Nous avons donc quelques questions personnelles et générale à vous poser sur plusieurs thématiques.

Pouvez-vous nous décrire brièvement votre parcours et vos expériences professionnels ainsi que la façon dont vous avez intégré *** ?**

C'est mon premier job. J'ai commencé chez ***** il y a 22 ans. Je suis passé par divers équipes. Je travaille depuis plus ou moins deux ans dans l'équipe actuelle. Il s'agit d'une équipe dédiée aux professions juridiques spécifiquement, c'est-à-dire pouvoir donner des supports administratifs, pouvoir ouvrir des comptes et régler des problèmes.

Selon vous, de quoi dépend la productivité des employés au travail ? Qu'est-ce qui peut l'entraver, la favoriser ?

Ce qui empiète sur le boulot c'est le flux de mails entrants qu'il faut lire sans cesse et le téléphone qui sonne régulièrement. Ce sont les deux sources de coupure du travail qui coupe la concentration. Donc évidemment, à l'inverse, ne pas être coupé par tout ça favorise la productivité, c'est-à-dire pouvoir se mettre dans sa bulle pour se concentrer au travail.

A quoi voit-on que des travailleurs et des équipes sont plus productifs que d'autres ?

Je n'en ai aucune idée étant donné que je n'ai des vues que sur l'équipe dans laquelle je travaille. Pour être honnête, je n'ai pas de vue sur la productivité des autres équipes.

Merci beaucoup. Maintenant, nous allons vous poser des questions relatives au télétravail. Quelle a été votre première expérience (professionnelle ou non) en télétravail ?

J'ai demandé personnellement le télétravail depuis pas mal d'années mais ça avait chaque fois été refusé. Et là, en fait, on devait justement commencer le télétravail dans mon équipe au moment où le confinement a commencé. On n'a donc jamais pu vraiment tester le télétravail en dehors de la formule confinement. Je n'ai donc aucun autre point de repère.

En général, quels sont les principaux avantages du télétravail pour vous ?

Pour moi, le télétravail facilite les choses pour l'organisation privée (comme déposer ma fille à l'école, etc), c'est plus simple à gérer. Sinon, au niveau des autres avantages, il y a peut-être moins de sources de distraction puisqu'on n'entend pas les blagues des collègues ou les choses qui peuvent se passer humainement sur un plateau. On n'est pas sollicité pour aller boire un café, tout ce genre de choses. Donc, tout ce qui est « pauses » et « plaisirs » que l'on pouvait prendre avant, on ne les prend plus. D'ailleurs, pour ainsi dire je ne prends plus jamais de pauses. C'est même ma femme qui doit me dire « B. tu dois te lever plus souvent pour faire un break parce que là tu n'en fais jamais ».

En général, quels sont les principaux inconvénients du télétravail pour vous ?

Le fait de ne pas pouvoir justement avoir le ressenti humain des collègues. Traditionnellement, si on a une question à poser ou quelqu'un à solliciter, il suffit de lever les yeux et on voit qu'un tel est disponible, un tel est au téléphone, un tel passe une mauvaise journée, etc. Maintenant, en télétravail, c'est plus difficile d'avoir ce feeling avec juste Teams qui est ouvert et aucun ressenti humain. Par contre, au niveau de l'équilibre entre vie privée et vie professionnelle, je trouve que le télétravail facilite cet équilibre car, par exemple (comme je le disais tantôt), ça me permet de déposer ma fille à l'école. Néanmoins, ça a un effet un peu vicieux aussi. En effet, je partais toujours à la même heure pour avoir le métro et le train et ne pas arriver en retard, mais maintenant je n'ai plus cet impératif et donc si je dois terminer a priori à 16h et que je n'ai pas fini un dossier, je vais volontiers terminer et prolonger 10, 15, 30 minutes pour terminer, ce que je n'aurais jamais fait auparavant.

Comment décrieriez-vous le télétravail que vous êtes actuellement en train de faire depuis mars 2020 ? Par exemple, au niveau du rapport à l'équipe, du rapport à l'organisation, par rapport à la dimension de socialisation et de l'engagement, ...

Ca devient long. Autant j'ai demandé le télétravail pendant de nombreuses années (qui m'étais refusé), autant là maintenant je suis passé d'un extrême à l'autre, je suis passé de rien du tout à 100% du temps en télétravail. Donc, forcément tout ce qui est bulle d'oxygène pour se changer les idées dans le train ou tous les contacts sociaux qu'il peut y avoir au boulot, tout ça est complètement scapés. Se lever, gérer le privé, bosser et ainsi de suite. Par contre, je ne me suis pas senti démotivé, en tout cas pas plus que ça aurait pu l'être en temps normal.

En quoi le fait de télétravailler de manière permanente depuis le début de la crise sanitaire influence-t-il votre productivité ? En général, pour vous, quels sont les effets du télétravail permanent sur votre productivité ?

C'est difficile à dire évidemment. Je dirais qu'elle ne peut en tout cas pas être moins bonne puisqu'on est « privé » des distractions, des pauses café et des blagues en tout genre que l'on peut avoir en société. Je pense donc qu'elle ne peut pas être moins bonne. Maintenant est-ce qu'elle s'est améliorée ? Si oui, alors légèrement.

Vous sentez-vous plus efficace lorsque vous travaillez à distance en comparaison à vos journées de travail au bureau avant l'apparition du Covid-19 ?

Je me sens autant efficace parce que, d'un côté, les coupures du téléphone ne changent pas (que ce soit en télétravail ou pas). Au niveau gain de temps, oui j'ai moins de distractions, je suis donc forcément plus concentré dans mon travail. Mais à côté de cela, je dois probablement perdre du temps si j'ai ne fusse qu'une question pour une collègue là où avant je lui demandais en trois secondes sur le plateau, là où maintenant je vais devoir lui écrire, ça va prendre du temps, les questions-réponses par écrit prennent du temps, l'appeler, prend du temps, etc. Tout ça, toutes les sollicitations avec les autres collègues, ça fait forcément perdre du temps par rapport à une simple question de vive voix sur un plateau. Donc, pour moi, tout cela s'équilibre et ça doit être plus ou moins pareil. Pour moi, pour la suite, un bon compromis entre télétravail et journées au bureau serait 50/50, et c'est ce qui va se passer apparemment (c'est en tout cas les infos que l'on a reçues jusqu'à maintenant sans avoir confirmation officielle). 50/50 parce que 100 % homworking, humainement, c'est fatiguant, et pas non plus 100 % au boulot car ce serait dommage de ne pas avoir du homworking. Le homworking permet d'avoir un bon compromis entre voir des gens socialement et avoir plus de confort pour gérer le côté privé. Donc pour moi 50/50 est le parfait compromis.

Nous arrivons à la fin de l'interview. Nous vous avons posé toutes les questions que nous avions prévu d'aborder. Souhaitez-vous ajouter quelque chose ou revenir sur ce que vous avez dit plus tôt ?

Pour moi, tout est bon.

C'est très gentil. On vous remercie pour ce temps que vous avez passé à répondre à nos questions. Bonne continuation pour la suite.

Merci beaucoup, et bon courage.

- *INTERVIEW B.a.17*

Bonjour. Nous sommes deux étudiantes de la Louvain School of Management (UCL), en deuxième année de Master en Sciences de Gestion. Dans le cadre de notre mémoire, nous avons choisi d'étudier le télétravail et ses impacts sur la productivité, en particulier depuis la crise sanitaire qui oblige le télétravail permanent. Pour ce faire, nous souhaitons donc nous entretenir avec vous afin de comprendre pourquoi et en quoi le télétravail permanent a impacté (ou non) votre productivité.

Nous avons donc quelques questions personnelles et générale à vous poser sur plusieurs thématiques.

Pouvez-vous nous décrire brièvement votre parcours et vos expériences professionnels ainsi que la façon dont vous avez intégré l'entreprise ?

Mon parcours professionnel est relativement long. Ça va faire 30 ans cette année que je travaille. J'ai eu différentes expériences professionnelles. La plus longue a duré 19 ans. Aujourd'hui, je travaille chez ***** depuis 2018 suite à un premier contrat que j'avais eu chez eux après avoir quitté une société où ils étaient passés en rénovation. C'était une compagnie d'assurance et ils sont passés en rénovation. Par conséquent, la branche dans laquelle je travaillais était complètement fermée. Ce siège m'a ensuite rappelé pour travailler au bureau central, ce que j'ai accepté parce qu'à ce moment-là, en 2017, ***** déployait son plan de réorganisation et de restructuration. Une fois que ce plan a produit ses effets, ***** m'a recontacté pour me proposer un nouveau travail chez eux et j'ai accepté. Je travaille donc chez Daily Banking Business. Il s'agit de la partie professionnelle, c'est-à-dire uniquement pour

les sociétés. Je suis dans un service qui s'appelle la *Welcome Team* où l'on se charge d'ouvrir les comptes pour les sociétés existantes ou des sociétés en formation.

Selon vous, de quoi dépend la productivité des employés au travail ? Qu'est-ce qui peut l'entraver, la favoriser ?

Elle dépend de beaucoup de choses. Il y a tout d'abord le facteur humain. Si vous avez passé une mauvaise journée chez vous, votre productivité va forcément s'en ressentir. C'est une première chose. Il y a aussi le cadre de travail et la fonction que l'on occupe. En effet, si l'on fait un job qui ne nous plaît pas, ou en tout cas dans lequel on ne s'en sent pas bien, la productivité ne sera forcément pas là. Aussi, si vous n'êtes pas trop intégré dans votre équipe, vous allez-vous sentir mis à l'écart. Je dirais donc que c'est vraiment un gros état d'esprit qui fait que la productivité peut être bonne ou moins bonne, voire nulle.

A quoi voit-on que des travailleurs et des équipes sont plus productifs que d'autres ?

Je pense qu'aujourd'hui, les managers ont suffisamment d'outils et d'accessoires sur lesquels ils peuvent se fixer et se baser pour voir la productivité de tout un chacun. Tout ce que l'on fait est enregistré, la productivité de tout un chacun est donc mesurée à tout moment. En effet, à n'importe quelle heure du jour, on sait voir qui a fait quoi, surtout dans une banque où il y a effectivement des traces de tout ce que l'on fait.

Merci beaucoup. Maintenant, nous allons vous poser des questions relatives au télétravail. Quelle a été votre première expérience (professionnelle ou non) en télétravail ?

Ma première expérience professionnelle en télétravail a été chez mon précédent employeur (c'est-à-dire, dans cette fameuse compagnie d'assurance), où j'avais droit à un jour de télétravail par semaine. Je prenais chaque semaine mon jour de télétravail puisque j'habitais en région namuroise et que je travaillais à Bruxelles. Ce jour me permettait donc, effectivement, de ne pas devoir faire les trajets. J'y ai donc recouru dès que j'en ai eu la possibilité.

En général, quels sont les principaux avantages du télétravail pour vous ?

En ce qui concerne les principaux avantages, il y a forcément les trajets que l'on ne doit plus faire. Il y a aussi le stress lié à ces trajets (on peut donc éliminer le risque d'arriver en retard à son travail). Une fois que l'on a fini son travail et que l'on est à la maison, on peut encore prévoir des choses très concrètes après le boulot sans devoir se dire « C'est hypothétique », « Est-ce que je vais arriver à temps ? », « Est-ce que je ne vais pas arriver à temps ? », « Est-ce que je vais savoir le faire ? Oui mais je n'ai que 10 minutes. », etc. En télétravail, on peut clairement se dire « Oui, j'ai un rendez-vous médical à prendre mais comme je suis en télétravail, je sais m'organiser et je sais surtout que mon temps pour arriver à ce rendez-vous médical est très réduit étant donné que je ne suis plus tributaire du trajet de retour lorsque je quitte le siège de mon travail ».

En général, quels sont les principaux inconvénients du télétravail pour vous ?

Le principal inconvénient pour moi, c'est le manque de contacts. Si on regarde toutes les études qui sont faites au jour d'aujourd'hui, c'est ce qui revient le plus, c'est-à-dire le manque de contacts sociaux avec les collègues, le manque d'interactions, ne fût-ce que de pouvoir discuter de ceci et de cela et de passer à tout autre chose. Un autre désavantage aussi, c'est la routine « métro, boulot, dodo ». En fait, on fait tout au même endroit, c'est-à-dire que l'on travaille dans sa maison, on mange dans sa maison, on fait son sport aujourd'hui dans sa maison, si on a une interaction avec son compagnon ou sa compagne c'est de nouveau dans sa maison. Tout est toujours au même endroit. On n'a donc plus cette coupure (que l'on a par contre quand on va au travail). Par exemple, le temps du trajet du retour, on digère sa journée de boulot et quand on arrive chez soi, on a un autre état d'esprit et on discute de tout autre chose. En télétravail, on est tout le temps dans la même sphère, dans la même bulle (pour prendre

un mot qui est très à la mode) pour tout faire, et ça c'est vraiment étouffant. Par contre, la productivité en matière de télétravail, pour moi, elle est beaucoup plus accrue en télétravail.

Pour moi, un jour de télétravail par semaine, au jour d'aujourd'hui, ce n'est pas assez. Je pense que deux jours par semaine est un minimum, ce serait vraiment un bon compromis. Je dirais entre deux et trois jours à la maison et peut-être le faire sur une alternance. Par exemple, une semaine on va trois jours au boulot et on est deux jours à la maison, et la semaine suivante on fait l'inverse, c'est-à-dire que l'on va deux jours au boulot et on fait trois jours à la maison. Pour moi, ce qui est important c'est de faire un mix et de continuer à avoir un roulement, des contacts. Quand on fait des réunions aujourd'hui, il y a bien sûr une interactivité car on discute par teams, mais ce n'est pas pareil. Il n'y a rien à faire, l'interaction ne se fera pas de la même façon je trouve. Aussi, ça prend beaucoup plus de temps lorsque l'on fait ce genre de réunion à distance que quand on le fait en présentiel. Donc, pour moi, s'il y a un retour à la normale, un bon compromis serait 40/60, ce serait l'idéal pour moi.

Comment décrieriez-vous le télétravail que vous êtes actuellement en train de faire depuis mars 2020 ? Par exemple, au niveau du rapport à l'équipe, du rapport à l'organisation, par rapport à la dimension de socialisation et de l'engagement, ...

Comme je le disais effectivement, à un moment donné le manque de contacts est étouffant. On est d'accord qu'aujourd'hui on récupère des libertés hors boulot, ça permet donc forcément de pouvoir aller prendre un verre et manger en terrasse. On a une perspective de retrouver ces libertés. Effectivement, cela fait du bien parce que jusqu'à il y a peu on avait vraiment un sentiment d'emprisonnement, d'enfermement, de privation de liberté, et ça c'est très compliqué. On se disait vraiment « Je ne suis bon qu'à travailler, qu'à faire du travail ». J'avoue aussi que par moment, ça atteint le moral, et il faut se recentrer sur soi-même et se dire « On est reparti, on se remet dedans ». Toutefois, le télétravail permet aussi de se dire « Si je prends une pause d'une demi-heure ou de trois quarts d'heure et que je vais marcher dans mon jardin ou dans mon quartier, je peux le faire ». Le management ***** a été très conscient de cela, il a été très ouvert par rapport à cela en disant « Si à un moment donné vous voyez que ça ne va pas et que vous étouffez, sortez et prenez du temps pour vous ».

En quoi le fait de télétravailler de manière permanente depuis le début de la crise sanitaire influence-t-il votre productivité ? En général, pour vous, quels sont les effets du télétravail permanent sur votre productivité ? Vous sentez-vous plus efficace lorsque vous travaillez à distance en comparaison à vos journées de travail au bureau avant l'apparition du Covid-19 ?

Disons qu'il ne s'agit pas d'être plus efficace ou moins efficace, c'est juste une modification d'organisation, une modification de comportement qui fait que automatiquement on travaille plus. Par exemple, comme je le disais tout à l'heure, aujourd'hui on ne doit plus faire de trajets pour rentrer chez soi. Quand on est en présentiel, on doit se dire « Mon train est à 16h mais le temps que je sorte et que j'aille prendre le métro, il faut vraiment que je parte à telle heure ». Aujourd'hui, avec ma compagne qui est aussi en télétravail, on se concerte tous les deux. Je commence généralement plus tôt qu'elle, je lui demande donc jusque quelle heure elle travaille, elle me répond par exemple qu'elle travaille jusque 17 heures. Par conséquent, automatiquement, même si je peux arrêter ma journée à 16h, je vais continuer de travailler parce que de un, je n'ai pas de trajets à faire ; de deux, ça me permet de continuer d'avancer dans mon travail ; et de trois, on ne se retrouve de toute façon pas avant 17 heures. Donc, le temps que j'ai à ce moment-là, je vais le consacrer effectivement à avancer dans mon travail. Les temps de pause sont aussi beaucoup plus courts que quand on est en présentiel. Vous savez, ne fusse que quand on doit aller aux toilettes, quand je suis au travail l'aller-retour pour aller aux toilettes me prend minimum 10 minutes (parce qu'elles sont très éloignées de mon poste de travail), et au retour je peux aussi croiser quelqu'un à la machine à café, je prends donc un café avec elle et on est parti pour 15-20 minutes de pause sanitaire et de pause-café. Chez moi, en télétravail, pour me rendre aux toilettes je n'ai qu'une volée d'escalier à monter ou à descendre et j'y suis, et la seule personne que je peux risquer de croiser à la pause-café c'est ma compagne. Bien sûr, on organise nos pauses généralement en même temps mais ces pauses ne prennent pas le même temps qu'avec un collègue que l'on n'a pas vu du week-end ou avec qui on veut discuter de telles choses. Les sujets de conversation sont plus réduits lorsque l'on est à la maison et que l'on travaille avec sa compagne.

Nous arrivons à la fin de l'interview. Nous vous avons posé toutes les questions que nous avions prévu d'aborder. Souhaitez-vous ajouter quelque chose ou revenir sur ce que vous avez dit plus tôt ?

Pour moi, tout a été très clair. C'était un plaisir de participer à ce travail.

C'est très gentil. On vous remercie pour ce temps que vous avez passé à répondre à nos questions. Bonne continuation pour la suite.

Merci beaucoup, et bon courage.

- *INTERVIEW B.a.18*

Bonjour. Nous sommes deux étudiantes de la Louvain School of Management (UCL), en deuxième année de Master en Sciences de Gestion. Dans le cadre de notre mémoire, nous avons choisi d'étudier le télétravail et ses impacts sur la productivité, en particulier depuis la crise sanitaire qui oblige le télétravail permanent. Pour ce faire, nous souhaitons donc nous entretenir avec vous afin de comprendre pourquoi et en quoi le télétravail permanent a impacté (ou non) votre productivité.

Nous avons donc quelques questions personnelles et générale à vous poser sur plusieurs thématiques.

Pouvez-vous nous décrire brièvement votre parcours et vos expériences professionnels ainsi que la façon dont vous avez intégré l'entreprise ?

J'ai eu un parcours assez atypique. J'ai commencé ma carrière chez ***** . J'ai étudié la psychologie, je suis donc psychologue. Je suis arrivée chez ***** un petit peu par hasard parce que j'ai eu fini mes études et je me suis dit que j'allais chercher un petit boulot en attendant de trouver un travail fixe. Je me suis donc retrouvée chez ***** pour faire de l'encodage pour un mois. J'ai continué à faire de l'encodage encore un deuxième mois et après j'ai eu un CDD de six mois pour pouvoir faire de la gestion de dossiers. Ensuite, je suis restée, j'ai eu un CDI après les six mois pour faire gestionnaire de dossiers. Par la suite, j'ai évolué en devenant adjointe de la team leader. J'étais donc devenue experte dans la matière, ce qui n'a rien à voir avec la psychologie. En 2016, je suis devenue team leader de l'équipe dans laquelle j'étais adjointe. En 2017, il y a eu une restructuration. Je me suis dit à ce moment-là que je n'avais plus envie de faire du management, je voulais aller dans une fonction un peu plus d'expertise. Je suis donc retournée dans une fonction d'expertise et puis on est venu me chercher pour refaire une fonction de management. Ça fait maintenant un an et demi que je suis responsable d'une équipe de 43 personnes (ça fluctue entre 43 et 46 personnes) chez *Clients services*, plus précisément chez *Daily Banking Business Clients*. On s'occupe donc de servir nos clients business.

Pour un peu vous situer, Monsieur D.M. est mon N+2. Dans le *Daily Banking Business Clients Service* (dont monsieur D.M. est responsable), on a plusieurs équipes. En dessous de monsieur D. M., il y a plusieurs super cercles. Un grand super cercle est DBBC (*Daily Banking Business Clients*) services qui contient 160 personnes, et ce super cercle est divisé en quatre cercles. Mes collègues et moi sommes donc responsables d'une quarantaine de personnes. À côté de cela, il y a encore 3-4 super cercles, ce qui veut dire que D.M. est notre N+2 (on ne lui rapporte pas directement mais on rapporte à 4-5 managers qui lui rapportent directement à lui).

Selon vous, de quoi dépend la productivité des employés au travail ? Qu'est-ce qui peut l'entraver, la favoriser ?

Ce qui peut la favoriser, c'est qu'ils soient en accord avec ce qu'ils font. Ce qui peut aussi la favoriser c'est de comprendre ce pourquoi ils font ce qu'ils font (c'est-à-dire de vraiment comprendre qu'il y a un client derrière), et d'être donc orientés client. À l'inverse, ce qui peut entraver la productivité des employés c'est justement de ne pas avoir ce *mindset*, c'est-à-dire de traiter les demandes parce que ce sont des demandes qu'il faut traiter et de ne pas avoir cet esprit orienté client. Ce qui peut aussi l'entraver en télétravail, c'est le fait de ne pas avoir de contrôle, ou plutôt le fait d'avoir un peu trop de liberté. Il y en a certains qui ont difficile avec le fait d'avoir trop de liberté. Le télétravail demande plus de contrôle et d'énergie. Il y a bien sûr toujours moyen de contrôler mais quand on est sur un plateau c'est plus difficile d'aller regarder une série pendant deux heures. Tandis que maintenant en télétravail, on doit regarder si la personne est connectée ou est sur Teams, sinon on ne sait pas voir qu'elle n'est pas là pendant deux heures.

A quoi voit-on que des travailleurs et des équipes sont plus productifs que d'autres ?

Quand on compare les statistiques, c'est le nombre d'appels pris par personne. On a aussi une moyenne qui nous permet de voir le nombre de temps, « *l'average handling time* », c'est-à-dire le temps moyen de l'ensemble de la transaction d'appel du client.

Merci beaucoup. Maintenant, nous allons vous poser des questions relatives au télétravail. Quelle a été votre première expérience (professionnelle ou non) en télétravail ?

C'est clairement la situation actuelle. Auparavant, c'était compliqué de faire du télétravail. Avant le Covid, au début de l'année 2020, les membres sont venus nous demander si on pouvait instaurer du télétravail. On avait donc mis en place des *workshops* où on avait demandé aux équipes de regarder comment elles allaient pouvoir s'organiser pour pouvoir faire du télétravail. On leur a donc dit que c'est à eux de nous donner une charte (à établir en équipe) pour déterminer le nombre de jours autorisés à faire du télétravail en équipe, les tâches qui nécessitent le fait de pouvoir faire du télétravail ou pas, etc. Les équipes avaient donc fait une charte pour pouvoir s'organiser. On allait commencer au mois de mars mais on a été finalement obligé de faire du télétravail permanent.

En général, quels sont les principaux avantages du télétravail pour vous ?

Pour moi, le télétravail permet d'éviter les transports. Je crois que c'est ce que vous avez dû entendre le plus souvent. Le fait de ne pas perdre du temps dans les transports est pour moi le principal avantage du télétravail.

En général, quels sont les principaux inconvénients du télétravail pour vous ?

Pour moi, le principal inconvénient c'est le fait que lorsque l'on est à la maison, on n'arrête jamais de travailler (bien que l'on sait très bien que c'est à nous de mettre des limites et de se dire « quand c'est terminé, c'est terminé »). Néanmoins, c'est plus compliqué dans la pratique parce qu'on est plus facilement en contact avec son PC. Ce qui est aussi fort compliqué, c'est le fait de passer d'une réunion à l'autre. On a plus de réunions sur Teams, et c'est vraiment ça qui nous prend beaucoup d'énergie. Ça nous demande plus d'énergie de devoir passer d'une réunion à l'autre étant donné que l'on doit faire plus de one-to-one (entretiens individuels) avec nos membres si on veut garder justement une relation, une complicité, et si on ne veut pas perdre les membres de vue (en effet, c'est compliqué en télétravail de voir si quelqu'un ne va pas bien). Donc, si on ne fait pas d'entretiens individuels, on ne sait pas le remarquer. Quarante entretiens individuels, plus gérer toutes les réunions que l'on a avec nos équipes (nos réunions d'équipe), plus nos réunions avec le *project management*, ... c'est vraiment compliqué. Nos journées consistent vraiment à passer de réunions à réunions. Donc, selon moi, c'est ce qu'il y a de plus compliqué. Quand on est au bureau, si on a quelque chose à dire, on va à la machine à café avec quelqu'un, on discute, et si on doit passer d'une réunion à l'autre on a le temps de passer d'une salle à l'autre, on marche, si on arrive cinq minutes en retard ce n'est pas grave, etc. Mais en télétravail, si on est cinq minutes en retard, on doit attendre

que tout le monde soit là, on termine donc 5 ou 10 minutes en retard, ce qui empiète sur les autres réunions. Par conséquent, ce qui est vraiment compliqué c'est la gestion des réunions.

Comment décrieriez-vous le télétravail que vous êtes actuellement en train de faire depuis mars 2020 ? Par exemple, au niveau du rapport à l'équipe, du rapport à l'organisation, par rapport à la dimension de socialisation et de l'engagement, ...

Au début c'était fort compliqué, en tout cas pour moi parce que j'étais nouvelle dans ma fonction depuis le mois de janvier. Je ne connaissais donc pas vraiment mes équipes. C'était compliqué au début parce que je ne connaissais pas mes équipes et parce que les membres de mes équipes ne savaient pas encore comment il fallait travailler en télétravail. De plus, les écoles étaient fermées, il y avait pas mal de collaborateurs qui avaient leurs enfants à la maison, c'était donc compliqué de devoir tout organiser. Ce qui a aussi été vraiment difficile, c'était de mettre en place le télétravail. Après, une fois que ça a été mis en place, ce qui m'a permis de trouver un équilibre dans cette situation de télétravail, c'était de planifier ces one-to-one réguliers avec mes membres et d'être plus présente. On a réussi à trouver un équilibre entre les réunions auxquelles on doit assister, les réunions de nos équipes et les one-to-one réguliers avec chaque membre.

En quoi le fait de télétravailler de manière permanente depuis le début de la crise sanitaire influence-t-il votre productivité ? En général, pour vous, quels sont les effets du télétravail permanent sur votre productivité ? Vous sentez-vous plus efficace lorsque vous travaillez à distance en comparaison à vos journées de travail au bureau avant l'apparition du Covid-19 ?

Selon moi, on ne peut pas vraiment parler de productivité parce que je ne produis pas. Comme je l'ai dit, on n'arrête pas de travailler et on est moins perturbé qu'au bureau. C'est un peu paradoxal et contradictoire par rapport à ce que j'ai dit tout à l'heure. Le télétravail peut avoir deux effets. Soit, il a un effet sur les personnes qui ne sont pas forcément consciencieuses, elles sont un peu moins efficaces et productives parce que la moindre chose les perturbe. Ou alors, il y en a d'autres qui sont plus productifs. En effet, étant donné qu'ils sont tellement dans leur travail, ils ne voient pas le temps passer et ils continuent donc à travailler. On retrouve des personnes comme ça aussi dans nos équipes. C'est le cas pour nous aussi, en termes de management. On ne parle pas vraiment de productivité mais on est plus occupés. Maintenant, est-ce que l'on est toujours efficace ? Comme je l'ai dit, on a beaucoup de réunions, parfois on a des réunions où on est moins efficace. Par conséquent, pour pouvoir être efficace, on doit travailler plus afin de rattraper tout le temps que l'on a perdu durant les réunions. Donc, plus efficace ? Selon moi on le devient à force de planifier. Aujourd'hui, j'ai pu trouver mon équilibre personnel et être plus efficace qu'au début de la crise. Ce que je veux dire, c'est que l'on doit plus s'organiser et planifier. Donc, pour pouvoir être plus efficace il faut pouvoir plus planifier. Tandis qu'avant, au bureau, on avait des trous dans nos agendas. Par exemple, quand on n'avait pas de réunion, cela voulait dire que l'on pouvait rester à sa place pour travailler. Maintenant que l'on est à la maison et qu'il y a toutes ces réunions et entretiens individuels qui s'ajoutent, il faut planifier et se dire que « par moment, je me laisse une tranche horaire d'une heure le matin pour faire mes mails, et deux heures le soir pour que je puisse finaliser mes mails ». Cela demande donc beaucoup plus de planification pour être efficace.

Quel ressenti éprouvez-vous par rapport à la productivité de votre équipe depuis mars 2020 ?

Avant la situation de Covid, les équipes étaient organisées. Il y avait des équipes qui avaient pris la décision de scinder leurs équipes en deux, afin qu'il y ait un groupe de personnes qui fasse toute la journée du téléphone et l'autre groupe de personnes qui s'occupe des dossiers toute la journée. Tandis que d'autres équipes ont fonctionné avec 2-3 heures de téléphone, etc. Toute ceci, c'était avant le Covid. Après le Covid, ça a été la folie parce que les agences ont commencé à fermer, on a donc eu beaucoup plus d'appels. On peut dire qu'il y a eu, je ne vais pas dire la moitié d'appels en plus, mais 30 à 50 % d'appels en plus dépendant des équipes. Donc, vu qu'il y avait beaucoup plus d'appels et que ça demande d'être toute la journée devant son PC, les équipes se sont dites que ça n'allait pas aller et qu'elles devaient s'organiser différemment. Les équipes ont donc réadapté leur

planning en mettant plutôt 1h à 2h par personne, soit par blocs soit par blocs séparés (c'est-à-dire une heure le matin et une heure l'après-midi). Les équipes ont quand même aussi des objectifs. En effet, il y a un pourcentage *d'abandon rate* que l'on ne doit pas dépasser, c'est-à-dire que l'on ne doit pas perdre plus de 10 % des appels. Au début, c'était compliqué en situation de télétravail vu le volume d'appels qui avait augmenté et la situation à la maison qui n'était plus pareille qu'au travail (par exemple, certains ne travaillent que sur un seul écran, ce qui était aussi compliqué). Puis, au fur et à mesure, des personnes ont quand même investi dans un deuxième écran parce que c'était plus confortable pour elles. On a ensuite renforcé les équipes en mettant des intérimaires pour pouvoir prendre la prise de calls. Avant le Covid, on était toujours à du 10 % et parfois moins. Puis, une fois le Covid arrivé, on était à du 20 %-25 %, parfois même à du 30 % *d'abandon rate*. Lorsque l'on était à du 15 % ou du 20 %, les membres se sont donc dit que c'était bien, alors que ce n'était pas bien étant donné que l'objectif reste quand même 10 % (10% d'abandon rate que l'on peut tolérer). Il a donc fallu tout doucement essayer de déconstruire un petit peu ces croyances qui s'étaient créés et éviter que les membres ne se disent « c'est parce qu'on a beaucoup d'appels qu'il est normal d'avoir un pourcentage aussi élevé ». Il a fallu leur dire que ce n'était pas normal et qu'ils devaient s'organiser différemment. Les équipes se sont donc organisées différemment, par exemple en mettant des alertes (parce que quand on est en bureau, s'il y a cinq appels en attente, ils peuvent se crier « comme tu n'es pas au téléphone, est-ce que tu peux prendre un appel ? », ...). Il y a d'autres équipes qui avaient aussi mis en place un système de buzz qui permettaient d'appuyer lorsqu'il y avait des appels en attente pour demander de l'aide à quelqu'un. Mais maintenant en télétravail, chacun fait son travail, on ne regarde pas vraiment ce que les autres font. Les équipes ont donc essayé de regarder ce qu'elles pouvaient mettre en place, elles ont créé, par exemple, des groupes Teams pour alerter en cas d'appels en attente, ou alors elles s'envoient parfois des messages sur WhatsApp pour demander de l'aide. Maintenant, ça fait depuis le début de l'année que l'on a de très bons chiffres. Il a donc fallu tout un temps d'adaptation et de réorganisation jusque environ les mois de juillet et août. Par ailleurs, depuis janvier, les chiffres sont même meilleurs qu'avant.

S'il y a un retour à la normal, quel serait le bon compromis pour vous entre télétravail et journées au bureau ?

Pour moi, c'est une question un peu piège parce que quand tous les membres nous la posent, on leur dit « oui mais on est encore en train de regarder comment est-ce que l'on peut faire ». On ne va jamais retourner à 100% au bureau, ça c'est clair. Mais on va regarder comment on peut s'arranger et s'organiser pour être plus efficace, parce qu'ils nous ont bien prouvé qu'ils savaient travailler à 100% en télétravail. Qu'est-ce qu'il ferait donc mieux au boulot qu'ils ne font pas actuellement à la maison? On ne sera plus jamais à 100 % au bureau. Je pense que ce qui manque vraiment beaucoup, ce sont les contacts entre collègues. C'est donc quand on aura des réunions en équipe, ou des réunions qui nécessitent vraiment la présence de nos équipes, qu'il faudra venir bureau. Mais je pense que pour le reste du travail (étant donné qu'ils nous ont tellement bien prouvé qu'ils pouvaient être efficaces à la maison), il n'y a pas de raison d'imposer de venir au bureau, en tout cas à mon sens.

Nous arrivons à la fin de l'interview. Nous vous avons posé toutes les questions que nous avions prévu d'aborder. Souhaitez-vous ajouter quelque chose ou revenir sur ce que vous avez dit plus tôt ?

Pour moi, tout est clair.

C'est très gentil. On vous remercie pour ce temps que vous avez passé à répondre à nos questions. Bonne continuation pour la suite.

Merci beaucoup, et bon courage.

6. Annexe 6 – Grille d'analyse thématique

Thèmes	Sous-thèmes	Verbatim et éléments clés
<p>Le télétravail et son utilisation</p> <p><i>Activité professionnelle exercée en tout ou en partie à distance du lieu où le résultat du travail est attendu, grâce aux outils de télécommunication</i></p>	<p>Avantages</p> <p><i>Bénéfices et effets positifs potentiels du télétravail</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> - « <i>Un des avantages est le fait qu'on n'a plus les trajets à faire pour aller au boulot.</i> » {A.a.1} - « <i>Il y a une forme aussi de confort puisqu'on travaille chez soi, on est plus à l'aise pour travailler.</i> » {A.a.1} - « <i>On est aussi plus concentré et moins distrait par les collègues.</i> » {A.a.1} - « <i>Selon moi, l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée n'est pas rendu plus compliqué par le télétravail. [...] il est différent mais en mieux.</i> » {A.a.1} - « <i>c'est assez innovateur. Je le décrirais aussi par les termes « moderne » et « nouvel équilibre ».</i> {A.a.1} - « <i>Le fait de pouvoir se lever un peu plus tard.</i> » {A.a.2} - « <i>on est à la maison donc on peut manger ce qu'on prépare et cela reste chaud et frais.</i> » {A.a.2} - « <i>je me trouve plus concentré quand je suis à la maison qu'aux côtés de mes collègues. Il y a évidemment moins de bruits, [...] c'est quelque chose de très important pour moi, pour pouvoir me concentrer. C'est un point positif pour la productivité.</i> » {A.a.2} - « <i>c'est un gain de temps</i> » {A.a.2} - « <i>C'est quand même un avantage d'être en télétravail par rapport à cet aspect. Chez moi, il n'y a pas ce mélange vie professionnelle et vie familiale. [...] quand mes enfants sont malades, ils sont avec moi et je peux veiller sur eux</i> » {A.a.2} - « <i>L'avantage, c'est que tu gagnes du temps au niveau des déplacements.</i> » {A.a.3} - « <i>tu gagnes du temps, tu gagnes de l'énergie car tu ne dois pas te déplacer, tu restes à la maison. Tu as aussi plus de temps pour ta famille</i> » {A.a.3} - « <i>Tu peux aussi dormir plus, te reposer plus.</i> » {A.a.3} - « <i>Le télétravail a joué un rôle positif dans nos vies, surtout pour ceux qui viennent de loin. Aussi pour ceux qui ont une famille, [...] ils peuvent passer encore plus de temps avec leurs familles, c'est idéal</i> » {A.a.3} - « <i>Pour moi, c'est déjà le fait de ne plus devoir prendre les transports en commun.</i> » {A.a.4} - « <i>le télétravail m'apporte beaucoup de flexibilité [...]. Je pense que les gens peuvent facilement faire des choses à 17h-18h, [...]. Je pense donc qu'à ce niveau-là, le télétravail facilite beaucoup de choses.</i> » {A.a.4}

- « On peut aussi aller travailler où l'on veut, on peut aller travailler chez une autre personne, on peut aller travailler dans un espace de co-working, ce qui est chouette aussi. » {A.a.4}
- « pour moi le positif c'est vraiment la flexibilité. » {A.a.4}
- « permettre à chaque personne de faire jusqu'à 50 % de télétravail quand ils le souhaitent ou quand ça les arrange, serait vraiment bien pour alterner entre bureau et vie tranquille chez soi. » {A.a.4}
- « Les trajets » {A.a.5}
- « Personnellement, dans mes tâches, aujourd'hui, la concentration est un important avantage du télétravail. Je suis beaucoup moins dérangé quand je suis à la maison que lorsque je suis au bureau, j'avance beaucoup plus vite en télétravail. » {A.a.5}
- « je peux boucler plus vite ma journée en télétravail qu'ici au bureau car au bureau on vient généralement me poser des questions et me déranger. » {A.a.5}
- « le fait que je ne doive pas me lever plus tôt pour me préparer, prendre la voiture pour aller jusqu'à l'arrêt du tram et après prendre le tram. [...] je suis chez moi donc je suis toujours à l'heure. » {A.a.6}
- « je peux me réveiller plus tard. » {A.a.6}
- « pendant mon heure de pause, je peux me reposer. [...] C'est quelque chose de bien pour le mental et pour le travail. » {A.a.6}
- « Le fait d'être à la maison, et de pouvoir pendant une heure se mettre dans un coin et se relaxer, ne penser à rien, c'est vraiment top. » {A.a.6}
- « Pour moi, le télétravail a plus de positifs que de négatifs. » {A.a.6}
- « au niveau de la vie familiale, cela m'aide beaucoup. » {A.a.6}
- « Le premier avantage quand on travaille de chez soi est que l'on n'a pas de transports à prendre, surtout pour les gens qui viennent de loin. » {A.a.7}
- « j'ai des collègues qui font parfois 1h-1h30 de train pour venir au travail. Ces personnes gagnent donc quand même trois heures, voire quatre heures, dans leur journée, ce qui est très avantageux pour elles. » {A.a.7}
- « Il y a aussi le confort, parce qu'il y a certaines personnes qui ne se sentent pas toujours à l'aise au bureau. Ces personnes trouvent donc un certain confort à rester chez soi à la maison. » {A.a.7}
- « ce qui est positif au télétravail c'est le fait de pouvoir rester chez soi » {A.a.7}
- « Le fait de pouvoir être isolé et de ne pas toujours avoir des interruptions permet une meilleure concentration. » {A.a.8}

- « le télétravail me permet de mieux me concentrer sur ces tâches. Cet aspect-là est, selon moi, le principal avantage du télétravail. » {A.a.8}
-
- « Au niveau de l'organisation de la vie privée, je trouve que l'on court moins en télétravail, ça c'est sûr. » {A.b.1}
 - « je pense que gagner deux heures sur une journée n'est pas négligeable. C'est un gain de temps et peut-être aussi une manière pour nous d'être plus flexible en tant que manager. » {A.b.1}
 - « On est plus flexible » {A.b.1}
 - « ça ne nous empêche pas d'être un peu plus conciliant de temps en temps. » {A.b.1}
 - « il y a des points positifs au homeworking, notamment plus de flexibilité, moins de perte de temps, etc. » {A.b.1}
 - « Pour moi, c'est la balance entre la vie professionnelle et la vie privée. » {A.b.2}
 - « tu organises ta journée un peu comme tu veux. » {A.b.2}
 - « Personnellement, le fait de se pouvoir se lever plus tard et de pouvoir rentrer plutôt chez nous à 17h est un avantage du télétravail. » {A.b.3}
 - « Pour moi le principal avantage est la gestion du temps. On répartit mieux notre temps entre vie privée (famille) et vie professionnelle (travail). » {A.b.4}
 - « Durant nos pauses on peut s'occuper comme on veut, on fait ce qu'on veut hors des moments qui sont vraiment consacrés au travail. » {A.b.4}
 - « On n'a plus nos trajets à faire, on n'a plus de stress pour les embouteillages [...] et on gagne quand même énormément de temps. Je pense donc que ça joue beaucoup sur la qualité de la vie privée. » {A.b.4}
 - « Il y a donc clairement un meilleur équilibre entre vie privée et vie professionnelle. » {A.b.4}
 - « je trouve que les avantages du télétravail sont plus importants que les inconvénients. La balance penche plus sur les avantages pour moi. » {A.b.4}
 - « je trouve qu'il y a un certain confort, on est chez soi. Que ce soit confort physique, ou même moral, parce qu'on sait qu'on n'est pas chez quelqu'un. » {A.b.5}
 - « on est chez soi quand on a fini de travailler » {A.b.5}
 - « pour moi l'avantage c'est vraiment d'être chez soi » {A.b.5}
 - « c'est vraiment le confort d'être chez soi » {A.b.5}
 - « on a plus de temps » {A.b.6}
 - « le temps que l'on peut prendre pour aller au travail et le temps que l'on peut prendre pour le retour est un temps que l'on a en plus pour soi, c'est-à-dire soit pour travailler

plus (et du coup s'avancer dans ses tâches), soit pour gagner du temps avec les membres de sa famille ou autre. » {A.b.6}

- « un autre point positif du télétravail est le fait d'être dans un autre mood, une autre ambiance de travail, étant donné que l'on est dans un environnement que l'on connaît » {A.b.6}
- « je trouve qu'il y a beaucoup plus d'éléments positifs que l'inverse avec le télétravail. » {A.b.6}
- « C'est un gain de temps, le matin et le soir. » {A.b.7}
- « le fait d'avoir cette facilité d'être chez soi, c'est une facilité dans le sens où tu as ton matériel chez toi à la maison, tu travailles à ton rythme, tu es moins surveillé entre guillemets. » {A.b.7}
- « on n'a plus besoin de prendre les transports en commun » {A.b.8}
- « Pour les avantages, je dirais plutôt tout ce qui est transport en commun [...]. C'était un gros stress que l'on n'a plus maintenant en télétravail. » {A.b.8}
- « le fait de rester chez soi [...] on reste bien au chaud, on a tout à disposition puisqu'on est chez soi, ... est aussi un avantage du télétravail. » {A.b.8}
- « on prend un peu plus de responsabilités » {A.b.8}
- « avantage par rapport à la concentration » {A.b.8}
- « Un gros avantage du télétravail est de pouvoir rester chez soi. » {A.b.9}
- « le télétravail est plus pratique pour des petites choses de la sphère privée » {A.b.9}
- « il y a aussi moins de stress au niveau des transports » {A.b.9}
- « Il est aussi quand même pratique d'avoir tout à disposition chez soi, de pouvoir facilement organiser sa journée, etc. » {A.b.9}

-
- « Maintenant, je peux me lever un peu plus tard le matin. » {B.a.1}
 - « il n'y a plus le travel time, c'est plus relaxe, et c'est évidemment une bonne chose selon moi. » {B.a.1}
 - « Le fait que l'on ne doive plus faire les trajets entre la maison et le bureau est un avantage car on ne perd plus de temps en trajets pour aller travailler au bureau. » {B.a.1}
 - « je suis maintenant beaucoup plus à la maison que dans le passé, je suis donc plus disponible les midis pour manger avec ma femme (ce qui n'était pas possible auparavant). [...] C'est donc évidemment très positif à ce niveau-là pour moi. » {B.a.1}
 - « le fait que je ne doive plus me déplacer et que je sais être présent si quelqu'un fait un team meeting d'une demi-heure, ... est avantageux. » {B.a.1}

- « *pour certaines autres personnes le télétravail leur permet de plus s'occuper de leurs enfants. Ce n'est pas seulement plus chouette, mais c'est aussi plus pratique.* » {B.a.1}
- « *On est plus à l'aise chez nous que quand on est entouré de plein de gens au bureau.* » {B.a.2}
- « *Pour certaines personnes, il y a parfois une petite pression lorsque l'on est au bureau parce qu'il y a les plus anciens qui nous surveillent un peu. Alors que quand on est à la maison, ce n'est pas le cas.* » {B.a.2}
- « *C'est un avantage de pouvoir être un peu plus libre car les autres ne nous regardent pas 24 heures sur 24* » {B.a.2}
- « *au niveau des pauses au bureau, on perdait énormément de notre temps de pause juste parce qu'on devait aller chercher à manger, on devait aussi s'organiser avec les autres collègues, ... Alors qu'à la maison on s'organise en fonction de notre équipe* » {B.a.2}
- « *Il y a vraiment beaucoup plus de libertés, et aussi peut-être plus de confiance en nous.* » {B.a.2}
- « *je sais que des collègues sont avec leur famille et sont donc plus à l'aise pour travailler chez eux.* » {B.a.2}
- « *je sais que pour d'autres collègues il s'agit d'un avantage de ne plus devoir faire les trajets.* » {B.a.2}
- « *L'avantage c'est que je peux être à la maison avec ma famille* » {B.a.3}
- « *Pour moi, l'avantage, c'est de pouvoir voir ma famille, mes enfants, mes parents.* » {B.a.3}
- « *On ne gaspille pas d'argent pour le transport.* » {B.a.3}
- « *Pour aller au bureau, on doit se préparer, se maquiller, être présentable tandis qu'à la maison je peux travailler en pyjama sans devoir me préparer.* » {B.a.3}
- « *Ça me fatigue moins et je suis plus à l'aise. Pour moi et mes collègues c'est surtout le transport, qui fatigue généralement.* » {B.a.3}
- « *il n'y a pas le stress du trajet.* » {B.a.3}
- « *Pour moi, il y a plus d'avantages je trouve* » {B.a.3}
- « *le fait de ne pas devoir faire le trajet maison-travail.* » {B.a.4}
- « *De mon côté, je préfère travailler de la maison car j'ai mon frigo, mon café...* » {B.a.4}
- « *Tu ne dois pas forcément t'habiller en tenue de travail, tu peux travailler en pyjama. Donc le travail est plus relax.* » {B.a.4}
- « *Il y a donc plus de temps libre.* » {B.a.4}
- « *Je suis plus efficace aussi dans ma vie privée. Donc je pense que la balance vie privée et vie professionnelle est meilleure.* » {B.a.4}

- « *les avantages sont le fait de pouvoir se lever plus tard, le fait de pouvoir terminer plus tôt, la possibilité d'avoir plus de temps libre, etc.* » {B.a.5}
- « *Le gros avantage c'est vraiment le fait de pouvoir organiser notre journée presque comme on l'entend, il n'y a plus ce stress avec les transports.* » {B.a.5}
- « *On gagne vraiment beaucoup de temps libre pour soi.* » {B.a.5}
- « *maintenant, je me lève à 7h45 pour avoir fini à 16h. C'est donc quand même un confort malgré tout.* » {B.a.5}
- « *C'était aussi conseillé pour l'environnement car il ne fallait pas se déplacer tous les jours avec notre véhicule.* » {B.a.6}
- « *il n'y a déjà plus de perte de temps dans les trajets.* » {B.a.6}
- « *on perd moins de temps à prendre la voiture, à tomber dans les embouteillages, à prendre les transports en commun, etc.* » {B.a.6}
- « *il y a aussi le fait de pouvoir plus se concentrer sur notre travail parce que lorsque l'on travaille avec nos collègues sur place, on a tendance à papoter avec eux. Le télétravail nous permet donc de plus se concentrer.* » {B.a.6}
- « *La flexibilité est également un avantage du télétravail parce qu'en télétravail on peut disposer son temps un peu comme on veut* » {B.a.6}
- « *Le télétravail permet donc beaucoup plus de flexibilité à ce niveau-là. [...]on a donc aussi plus de temps pour se concentrer à autre chose comme à notre famille, etc.* » {B.a.6}
- « *Pouvoir se lever un peu plus tard, être à la maison pouvoir être plus productif à la maison par rapport aux tâches ménagères.* » {B.a.7}
- « *C'est pouvoir me lever un peu plus tard le matin, pouvoir prendre mon café à l'aise et le gain de temps par rapport à la vie privée.* » {B.a.8}
- « *pour moi le gain de temps est le principal avantage du télétravail.* » {B.a.8}
- « *étant seule chez moi, je travaille plus au calme que sur un plateau.* » {B.a.8}
- « *je ne perds plus de temps dans mes déplacements pour aller au siège le matin, je ne le perds pas non plus pour le retour.* » {B.a.9}
- « *Je peux commencer ma journée 30 min après m'être réveillé, donc je suis beaucoup plus tôt connecté, et en contrepartie, je suis connecté beaucoup plus tard également.* » {B.a.9}
- « *C'est principalement le gain de temps.* » {B.a.9}
- « *Il y a aussi le fait qu'en travaillant de la maison, on a un supplément sur salaire.* » {B.a.9}
- « *Il y a des avantages et des inconvénients en fonction de la situation. Si je pense aux charges, je ne dois plus utiliser la voiture donc j'ai moins de charges à déduire et la voiture roule moins, pollue moins.* » {B.a.9}

- « *L'aspect environnemental est bon, reste à voir ce que nous consommons chez nous est plus ou moins que ce que consomment les bureaux.* » {B.a.9}
- « *le principal avantage que je vois, c'est le gain de temps.* » {B.a.9}
- « *On a aussi surtout une flexibilité plus importante au niveau des horaires.* » {B.a.9}
- « *Pour moi, c'est très clairement le trajet. J'économise deux à trois heures par jour, ça c'est sûr.* » {B.a.10}
- « *on peut voir le gain de temps que cela permet* » {B.a.10}
- « *le gain de temps par rapport aux trajets parce qu'on est vite dans des embouteillages quand on est à Bruxelles* » {B.a.11}
- « *Je trouve donc que le télétravail est pratique occasionnellement mais pas comme on le fait maintenant.* » {B.a.11}
- « *le télétravail a beaucoup d'effets positifs sur notre concentration.* » {B.a.11}
- « *on peut faire pas mal de trucs à distance.* » {B.a.11}
- « *Il y a des avantages en termes de confort et de rythme de vie.* » {B.a.12}
- « *On est plus flexible car on ne doit pas se dépêcher d'être présentable et d'aller au bureau.* » {B.a.12}
- « *l'avantage c'est que je suis à la maison, j'ai tout près de moi et je ne dois pas me lever à 6h pour pouvoir prendre le train étant donné que j'habite à Malines.* » {B.a.13}
- « *Je peux me relaxer un peu plus à la maison devant la télévision, je peux prendre ma pause quand je veux alors que d'habitude je prends toujours à la même heure, je peux prendre mon café quand je veux.* » {B.a.13}
- « *Je peux vraiment prendre du temps pour moi même si je suis très sociable.* » {B.a.13}
- « *Je peux vraiment me reposer, je fais ce que je veux* » {B.a.13}
- « *le matin, ça me permet de commencer plus à l'aise la journée.* » {B.a.13}
- « *lors de mes pauses je peux sortir mon chien, je passe plus de temps avec lui.* » {B.a.14}
- « *On peut dormir plus longtemps* » {B.a.15}
- « *On ne doit pas faire de trajet* » {B.a.15}
- « *Je trouve qu'on est plus relax personnellement.* » {B.a.15}
- « *le télétravail facilite les choses pour l'organisation privée* » {B.a.16}
- « *il y a peut-être moins de sources de distraction puisqu'on n'entend pas les blagues des collègues ou les choses qui peuvent se passer humainement sur un plateau.* » {B.a.16}
- « *On n'est pas sollicité pour aller boire un café, tout ce genre de choses.* » {B.a.16}
- « *au niveau de l'équilibre entre vie privée et vie professionnelle, je trouve que le télétravail facilite cet équilibre car, par exemple [...], ça me permet de déposer ma fille à l'école.* » {B.a.16}

		<ul style="list-style-type: none"> - « <i>Le homeworking permet d'avoir un bon compromis entre voir des gens socialement et avoir plus de confort pour gérer le côté privé.</i> » {B.a.16} - « <i>il y a forcément les trajets que l'on ne doit plus faire.</i> » {B.a.17} - « <i>Il y a aussi le stress lié à ces trajets (on peut donc éliminer le risque d'arriver en retard à son travail).</i> » {B.a.17} - « <i>Une fois que l'on a fini son travail et que l'on est à la maison, on peut encore prévoir des choses très concrètes après le boulot sans devoir se dire « c'est hypothétique »</i> » {B.a.17} - « <i>la productivité en matière de télétravail, pour moi, elle est beaucoup plus accrue en télétravail.</i> » {B.a.17} - « <i>Pour moi, le télétravail permet d'éviter les transports.</i> » {B.a.18} - « <i>Le fait de ne pas perdre du temps dans les transports est pour moi le principal avantage du télétravail.</i> » {B.a.18}
	<p style="text-align: center;">Inconvénients</p> <p><i>Défauts et désagréments potentiels du télétravail</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> - « <i>Pour les inconvénients, il y a le fait de ne pas pouvoir dissocier l'endroit où l'on vit et l'endroit où l'on travaille</i> » {A.a.1} - « <i>Il s'agit de tout le côté social.</i> » {A.a.1} - « <i>je bouge moins. Quand je suis au boulot, on bouge un peu plus[...]on bouge moins avec le télétravail. On ne sort presque pas de la journée</i> » {A.a.2} - « <i>Au niveau productivité, à force d'être à l'intérieur et de ne pas prendre l'air, on a mal de tête, et pour certains, ils peuvent être plus dépressifs et moins concentrés.</i> » {A.a.2} - « <i>La seule chose que je pense que beaucoup de gens sont en manque, c'est la communication avec les collègues.</i> » {A.a.3} - « <i>Pour moi, c'est juste que tu n'as plus vraiment de contacts physiques avec les collègues.</i> » {A.a.3} - « <i>Tu es un peu plus paresseux</i> » {A.a.3} - « <i>Les effets négatifs, c'est que parfois les gens, pendant les heures de travail, sont un peu « olé olé », un peu plus rêveur.</i> » {A.a.3} - « <i>en faisant du télétravail, on se lasse très rapidement et on a limite envie de retrouver notre routine d'avant car on perd le contact humain. Je pense que le contact humain est à la base même de ce qui fait une société, le rapport entre les collègues est très important.</i> » {A.a.4} - « <i>on est aussi vite isolé.</i> » {A.a.4} - « <i>Je pense que le contact avec les collègues (et non par vidéo conférence) me manque quand même, ce n'est pas la même chose qu'avant.</i> » {A.a.4}

- « pour moi le négatif ce sont vraiment les relations sociales qui en souffrent. [...] le plus gros inconvénient du télétravail pour moi c'est le côté social, c'est-à-dire l'absence de contacts sociaux. [...] Tout ça c'est ce qu'il manque quand on est en télétravail. » {A.a.4}
- « On a aussi du mal à trouver un bon équilibre entre vie professionnelle et vie privée en télétravail. Parfois même le samedi et le dimanche j'ouvre mon ordi parce qu'on a beaucoup moins cette sensation de semaine de lundi à vendredi de 9h à 17h. » {A.a.4}
- « Long et lourd psychologiquement, usant et pesant parce qu'à force, il faut une grande force mentale pour tenir. [...] pour des personnes qui sont en télétravail depuis mars 2020 [...] je pense que c'est encore plus usant pour elles au niveau psychologique. » {A.a.4}
- « Dans notre domaine, il s'agit surtout des problèmes de connexion. » {A.a.5}
- « le manque de contacts sociaux est un facteur psychologique qui peut facilement être un inconvénient du télétravail. » {A.a.5}
- « le télétravail impacte l'équilibre entre vie privée et vie professionnelle mais encore une fois, ça dépend de la personne et de ce qu'elle décide. » {A.a.5}
- « ça peut être lourd pour certaines personnes, tout comme pour certaines autres personnes ça peut être très bien. » {A.a.5}
- « La journée, les enfants sont à l'école, mais ils reviennent à 15h30 et moi je termine mon travail à 17h. Ils posent parfois des questions, ils viennent à mon bureau... Donc c'est un petit désavantage » {A.a.6}
- « Je dirais que l'inconvénient principal du télétravail est que l'on est vite distrait parce que l'on est chez soi à la maison, surtout en tant que femme [...] tout comme pour les gens qui ont des enfants » {A.a.7}
- « pour certaines personnes, les enfants peuvent les distraire, tout comme les animaux. » {A.a.7}
- « Un autre inconvénient c'est aussi le fait que l'on ne dispose pas toujours du matériel nécessaire. » {A.a.7}
- « pour moi le plus gros inconvénient c'est le fait qu'on est plus vite distrait au télétravail chez soi, on est bloqué dans notre maison, on n'a plus de contacts avec l'extérieur, on ne sort plus manger avec nos collègues, etc. » {A.a.7}
- « Au niveau de l'équilibre entre vie privée et vie professionnelle, je trouve aussi que le télétravail joue négativement là-dessus parce que l'on n'arrive plus à différencier les deux » {A.a.7}
- « La ligne entre la vie privée et la vie professionnelle n'y est donc plus du tout, elle n'existe plus. » {A.a.7}

- « *Un premier inconvénient est le fait de ne pas avoir un endroit adapté pour travailler.* » {A.a.8}
 - « *ne pas pouvoir partager directement notre ressenti avec nos collègues ou ne pas pouvoir avoir des informations directement constituent des inconvénients du télétravail. Tout est toujours plus long en situation de télétravail.* » {A.a.8}
 - « *Il nous manque tout simplement l'ambiance et l'interactivité avec l'équipe.* » {A.a.8}
 - « *au niveau de l'équilibre entre vie privée et vie professionnelle, le télétravail a joué négativement dessus étant donné que je suis quelqu'un qui aime bien faire la part des choses.* » {A.a.8}
 - « *avec le télétravail permanent on a tendance à tout mélanger, le boulot déborde souvent sur le privé.* » {A.a.8}
 - « *c'est aussi plus stressant pour nous.* » {A.a.8}
-
- « *Je trouve en effet qu'une cohésion d'équipe ça se perd très vite malgré les réunions teams ou Skype, ou autre.* » {A.b.1}
 - « *Personnellement, les plus gros inconvénients du télétravail pour moi sont le manque de contacts sociaux et la perte d'informations. Honnêtement, cela m'impacte beaucoup.* » {A.b.1}
 - « *il n'y a plus de coupure, on ne se dit plus « à 18h je rentre à la maison, c'est terminé, je laisse mon ordinateur au bureau ». On a tout le temps notre ordinateur à côté de nous.* » {A.b.1}
 - « *En quelque sorte, la frontière entre la vie privée et la vie professionnelle s'efface.* » {A.b.1}
 - « *Je n'ai plus toutes ces deadlines où je me dis que je dois arrêter de travailler parce que je dois aller me préparer ou parce que je dois partir à l'entraînement, etc.* » {A.b.1}
 - « *Le manque de contacts sociaux, le manque de discussions avec les gens* » {A.b.2}
 - « *Le télétravail me met clairement un peu des bâtons dans les roues pour justement garder ce contact social parce que l'on n'a pas le choix.* » {A.b.2}
 - « *au niveau de l'esprit d'équipe, ça met clairement des bâtons dans les roues.* » {A.b.2}
 - « *Pour moi c'est le manque de contacts sociaux avec les collègues.* » {A.b.3}
 - « *Vu qu'on est tout le temps à la maison, la frontière entre vie privée et vie professionnelle peut devenir très vague.* » {A.b.4}
 - « *l'ambiance au bureau et l'ambiance avec mes collègues me manquent.* » {A.b.4}
 - « *Une partie de mes collègues me manque également beaucoup.* » {A.b.4}

- « *Le fait aussi qu'en télétravail, notre lieu de travail est un lieu privé [...] c'est quelque part une sorte d'intrusion dans la vie privée.* » {A.b.4}
 - « *on ne voit plus les collègues du bureau* » {A.b.5}
 - « *un des points négatifs du télétravail [...] concerne la frontière entre vie privée et vie professionnelle* » {A.b.6}
 - « *la frontière entre le milieu professionnel et le milieu personnel/privé est [...] mélangée* » {A.b.6}
 - « *un autre inconvénient [...] est le fait d'être par moment dérangé à la maison parce qu'on est entouré de notre famille* » {A.b.6}
 - « *on n'arrive pas à distinguer vie privée et vie professionnelle.* » {A.b.7}
 - « *La vie sociale* » {A.b.7}
 - « *Les collègues, le changement de lieu.* » {A.b.7}
 - « *on est constamment chez nous, dans notre chambre* » {A.b.7}
 - « *quand tu vas au boulot, tu vois d'autres gens, tu as une vie sociale, tu peux échanger. Alors qu'ici, non. C'est un des désavantages principaux.* » {A.b.7}
 - « *maintenant que ça fait un an, c'est vrai que ça commence à être très long et à peser énormément sur le moral (et même physiquement puisqu'on bouge moins).* » {A.b.8}
 - « *c'est énormément long et encore plus pour le côté social.* » {A.b.8}
 - « *Pour les inconvénients, il s'agit plus du côté social* » {A.b.8}
 - « *tout ça est un coût qu'on n'avait pas lorsque l'on se rendait au bureau puisque forcément le matin en quittant chez soi on éteint tout et on ne revient qu'à 17h.* » {A.b.8}
 - « *pour ce qui concerne l'équilibre entre vie privée et vie professionnelle, au début c'était très compliqué* » {A.b.8}
 - « *pour moi, le seul gros inconvénient est le fait que le télétravail soit imposé et que ça commence à devenir très long.* » {A.b.9}
 - « *après un an de télétravail permanent et obligatoire, il est très compliqué de trouver un bon équilibre entre vie privée et vie professionnelle parce que télétravailler quotidiennement c'est vraiment compliqué.* » {A.b.9}
 - « *en terme de vie sociale, c'est plus compliqué.* » {A.b.9}
-
- « *lorsque je rentrais chez moi après une grosse journée de travail [...] je pouvais me dire que la journée était finie, « it's over ».* » {B.a.1}
 - « *maintenant, je sors de mon bureau et je suis directement dans le living, et je continue à penser au travail.* » {B.a.1}

- « le fait de continuer à penser au travail quand on télétravaille de chez soi est un inconvénient. » {B.a.1}
- « pour moi le plus gros inconvénient est le fait de ne plus pouvoir voir ses collègues et de prendre un café avec eux spontanément. » {B.a.1}
- « un autre inconvénient est le body language. On a besoin du body language des gens, surtout pour des choses qui sont plus sensibles (comme de grands changements). » {B.a.1}
- « Le télétravail a donc des côtés positifs et négatifs mais selon moi, c'est légèrement négatif de devoir travailler à la maison parce qu'il manque les contacts sociaux. » {B.a.1}
- « le contact personnel reste quand même très important. » {B.a.1}
- « Pour moi, le fait que je n'ai pas deux ordinateurs est un inconvénient car ça peut vraiment ralentir mon travail. » {B.a.2}
- « Le fait aussi que je travaille dans un endroit un peu plus fermé et plus petit (ma chambre) constitue également un inconvénient pour moi » {B.a.2}
- « Ce que je trouve un peu embêtant avec le télétravail permanent, c'est vraiment le fait que l'on doit passer 8h de la journée enfermé chez soi, à ne pas pouvoir bouger, assis sur une chaise dans un bureau ou dans un salon [...] Ces 8 heures de travail sont vraiment très inconfortables. » {B.a.2}
- « Ça faisait du bien avant le travail de pouvoir un peu prendre l'air, ce qui est très important pour pouvoir commencer une bonne journée de travail. Donc, pour moi le fait de ne plus pouvoir faire les trajets est plutôt un inconvénient du télétravail » {B.a.2}
- « Je préfère travailler au bureau, je me sens plus active par le fait de bouger » {B.a.3}
- « On prend du poids. » {B.a.3}
- « je ne peux pas voir mes collègues et on devient un peu asocial, malheureusement. » {B.a.3}
- « Je trouve que c'est le fait d'être moins actif et le fait de ne plus se déplacer, je sens la différence après un certain temps. » {B.a.3}
- « Le fait également de ne plus voir nos collègues, ne plus voir de monde à l'extérieur et d'être enfermés. » {B.a.3}
- « L'inconvénient est que tu dois prêter plus d'attention à la santé physique. » {B.a.4}
- « j'avais l'occasion de marcher, faire du vélo, prendre l'air. Si tu travailles depuis la maison, tu n'as pas cette occasion. » {B.a.4}
- « le manque de contact avec les collègues. » {B.a.4}
- « c'est vraiment le fait de tomber dans une routine. » {B.a.5}

- « *Le côté social est aussi vraiment très problématique.* » {B.a.5}
- « *on se lève le matin 10 minutes avant de commencer à travailler, on travaille, et on remarque que l'on est en training toute la journée alors que généralement on ne s'habille pas comme cela (ceci peut être aussi un avantage malgré tout).* » {B.a.5}
- « *Au niveau de l'équilibre entre vie privée et vie professionnelle, je trouve que c'est plus difficile de décrocher en télétravail que lorsque l'on est au siège.* » {B.a.5}
- « *en télétravail, [...] je ne fais pas des heures supplémentaires mais j'ai tendance à dépasser mon horaire pour finir une tâche.* » {B.a.5}
- « *C'est aussi la même chose pour le temps de midi, c'est difficile de décrocher, et c'est ça qui est assez problématique.* » {B.a.5}
- « *il y a déjà les outils que l'on a et que l'on doit utiliser en télétravail. Il y a beaucoup de problèmes de connexion d'Internet, ce n'est pas toujours stable tout le temps.* » {B.a.6}
- « *ne pas savoir gérer son temps parce que quand on est en télétravail on oublie parfois le temps.* » {B.a.6}
- « *quand on est concentré on peut se retrouver à prester beaucoup plus d'heures de travail que l'on aurait dû prester en réalité* » {B.a.6}
- « *Il y a aussi le côté immatériel du travail. En effet, en télétravail on n'a pas nos collègues à côté de soi* » {B.a.6}
- « *il est important de pouvoir se voir et se regarder dans les yeux, de pouvoir parler de choses concrètes, etc. Mais en télétravail, c'est presque impossible.* » {B.a.6}
- « *en télétravail on peut être facilement vite déconcentré par des choses qui n'ont rien à voir avec notre travail.* » {B.a.6}
- « *Le côté social, ça manque.* » {B.a.7}
- « *Il n'y a pas d'ambiance de travail à la maison, on est aussi plus vite déconcentré* » {B.a.7}
- « *On a moins d'appartenance à ING.* » {B.a.7}
- « *Le télétravail ne l'empêche pas mais entrave beaucoup cet esprit d'équipe.* » {B.a.8}
- « *Ce qui est difficile aussi [...] mais c'est vraiment de faire la part des choses entre la partie de la journée consacrée au travail et la partie de la journée consacrée à la vie privée.* » {B.a.8}
- « *Je pense que j'ai beaucoup plus difficile à faire la scission entre les deux en télétravail, peut-être parce que c'est long et permanent.* » {B.a.8}
- « *Un inconvénient est l'équilibre entre la vie privée et la vie professionnelle.* » {B.a.9}
- « *je passe beaucoup trop d'heures devant l'écran sur la journée.* » {B.a.9}

- « Je pense que l'on se tue plus facilement à la tâche en télétravail parce qu'on n'a plus les collègues à côté, on parle donc moins, il n'y a plus de pauses café ou ce genre de choses-là. » {B.a.10}
- « on se retrouve beaucoup plus à travailler sans faire de pauses, en mangeant devant son ordinateur, etc. » {B.a.10}
- « Je pense qu'il y a le stress aussi de penser que l'on ne travaille pas vu que ça ne se voit pas. » {B.a.10}
- « Je dirais aussi qu'au niveau de l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée, il n'y a pas de coupure » {B.a.10}
- « Dorénavant, quand on ferme l'ordinateur, on est directement chez soi, on n'a donc pas le temps de déconnecter. » {B.a.10}
- « Au niveau des inconvénients, il y a le fait de rester toujours dans le même environnement » {B.a.11}
- « le fait aussi de ne pas devoir bouger de chez soi » {B.a.11}
- « c'est un peu compliqué de faire la part des choses entre vie privée et vie professionnelle puisque par exemple, je vois ma cuisine d'où je travaille. » {B.a.11}
- « on ne peut pas s'empêcher de faire quelques petites tâches ménagères tout comme on ne peut pas s'empêcher de continuer un dossier. » {B.a.11}
- « à cause de la chaise sur laquelle je travaille, j'ai maintenant un peu mal au dos et à la nuque, ce que je n'avais jamais eu au bureau. Je me dis donc que le télétravail doit quand même avoir un impact à ce niveau-là aussi » {B.a.11}
- « Je dirais juste que cela a des inconvénients au niveau sociabilité » {B.a.12}
- « La connexion fonctionne quand même mieux quand on est au bureau. » {B.a.12}
- « Le fait de ne plus voir mes collègues et de ne plus avoir de contact social physique. » {B.a.13}
- « Le petit désavantage que je remarque chez moi c'est que je doute un peu plus de moi » {B.a.13}
- « Pour moi il n'y a pas beaucoup d'avantages parce que cela impacte la communication entre collègues. » {B.a.14}
- « je ne vois pas beaucoup d'avantages. » {B.a.14}
- « Le contact social est très important et ici, on ne l'a pas. » {B.a.15}
- « Il y a aussi la communication qui peut parfois poser un problème. » {B.a.15}
- « La seule chose qui manque est le contact social. » {B.a.15}
- « tout ce qui est « pauses » et « plaisirs » que l'on pouvait prendre avant, on ne les prend plus. D'ailleurs, pour ainsi dire je ne prends plus jamais de pauses. » {B.a.16}

		<ul style="list-style-type: none"> - « <i>Le fait de ne pas pouvoir justement avoir le ressenti humain des collègues.</i> » {B.a.16} - « <i>ça a un effet un peu vicieux aussi. En effet, je parlais toujours à la même heure pour avoir le métro et le train et ne pas arriver en retard, mais maintenant je n'ai plus cet impératif et donc si je dois terminer a priori à 16h et que je n'ai pas fini un dossier, je vais volontiers terminer et prolonger 10, 15, 30 minutes pour terminer, ce que je n'aurais jamais fait auparavant.</i> » {B.a.16} - « <i>tout ce qui est bulle d'oxygène pour se changer les idées dans le train ou tous les contacts sociaux qu'il peut y avoir au boulot, tout ça est complètement scapés.</i> » {B.a.16} - « <i>Le principal inconvénient pour moi, c'est le manque de contacts. [...]c'est-à-dire le manque de contacts sociaux avec les collègues, le manque d'interactions, ne fusse que de pouvoir discuter de ceci et de cela et de passer à tout autre chose.</i> » {B.a.17} - « <i>Un autre désavantage aussi, c'est la routine « métro, boulot, dodo ». En fait, on fait tout au même endroit »</i> {B.a.17} - « <i>Tout est toujours au même endroit. On n'a donc plus cette coupure (que l'on a par contre quand on va au travail). Par exemple, le temps du trajet du retour, on digère sa journée de boulot et quand on arrive chez soi, on a un autre état d'esprit et on discute de tout autre chose. En télétravail, on est tout le temps dans la même sphère, dans la même bulle [...]pour tout faire, et ça c'est vraiment étouffant.</i> » {B.a.17} - « <i>Pour moi, le principal inconvénient c'est le fait que lorsque l'on est à la maison, on n'arrête jamais de travailler[...] on est plus facilement en contact avec son PC.</i> » {B.a.18} - « <i>Ce qui est aussi fort compliqué, c'est le fait de passer d'une réunion à l'autre. On a plus de réunions sur Teams, et c'est vraiment ça qui nous prend beaucoup d'énergie.</i> » {B.a.18} - « <i>ce qui est vraiment compliqué c'est la gestion des réunions.</i> » {B.a.18} - « <i>Je pense que ce qui manque vraiment beaucoup, ce sont les contacts entre collègues.</i> » {B.a.18}
<p>Communication et interactions</p> <p><i>Manière et fréquence dont les salariés échangent, conversent et réagissent entre eux</i></p>	<p>Avant le télétravail permanent</p> <p><i>Manière dont les salariés communiquent et interagissent entre eux lorsqu'ils sont en présentiel au bureau</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> - « <i>dans le management que je mets en place, il importe (à peu de choses près) d'être transparent (que ce soit bien ou pas bien).</i> » {A.a.1} - « <i>On travaille avec un manager et deux team leaders qui s'occupent des départements qui reçoivent les appels et qui émettent les appels</i> » {A.a.3} - « <i>C'est vrai que lorsqu'on travaille ensemble, il y a une autre énergie qui se dégage par rapport à quand on est tout seul à la maison.</i> » {A.a.3} - « <i>si on travaille au bureau, on peut toujours se motiver avec les collègues.</i> » {A.a.3}

- « On peut aussi aller travailler où l'on veut, on peut aller travailler chez une autre personne, on peut aller travailler dans un espace de co-working, ce qui est chouette aussi. » {A.a.4}
 - « au bureau c'est beaucoup plus dans l'échange et dans le contact. » {A.a.4}
 - « On parle davantage au bureau (on perd donc forcément plus de temps) » {A.a.4}
 - « au bureau, chacun est indépendant, chacun fait son travail de son côté mais par contre, s'il y a quelque chose, on pose la question, on s'entraide. C'est cela le premier impact : je vais faire du télétravail, comment vais-je gérer les questions ? » {A.a.6}
 - « Au bureau, on doit aller chercher à manger, on voit les collègues, on n'a pas vraiment le temps de se reposer. » {A.a.6}
 - « L'ambiance joue un très grand rôle sur la productivité parce qu'il faut savoir que des fois, on passe plus de temps entre collègues qu'en famille » {A.a.7}
 - « chez ****, tout le monde mange toujours tous ensemble. Même si chacun a ses propres tartines, on mange tous ensemble, il n'y en a pas un qui va manger tout seul. » {A.a.7}
 - « Pendant nos meetings, on papotait, on prenait notre petit café, ..., c'était très agréable mais maintenant les meetings sont très formels. » {A.a.7}
 - « Quand on est physiquement présent, on utilise nos mains pour parler, on voit les clients, on leur sourit, ... » {A.a.7}
 - « il arrive de rencontrer des difficultés au niveau de certains appels [...] mais s'il y a une bonne ambiance et une bonne interaction entre les collaborateurs, ceux-ci pourront partager ces moments difficiles entre eux, ce qui va les soulager. » {A.a.8}
-
- « Avec le confinement on voit également qu'il y a pas mal de frustrations parfois au niveau de choses qui avant se réglait autour de la machine à café. » {A.b.1}
 - « on avait l'habitude de se retrouver le matin autour de la machine à café, de se dire des choses et puis de l'écrire à nos équipes, etc. » {A.b.1}
 - « ce qui est le point fort dans mon équipe c'est l'ambiance d'équipe. [...]. Ce sont des personnes qui ont un peu le même profil et ça crée forcément une ambiance sympa justement parce qu'on est un peu vu comme l'équipe drôle, qui fait du bruit, etc. » {A.b.2}
 - « pendant les pauses lunch, on avait toujours tendance à être ensemble et à manger ensemble, ce qui n'est plus possible actuellement en télétravail. » {A.b.3}
 - « quand on était au bureau, on faisait des débriefings le matin. On le fait toujours actuellement mais par Skype » {A.b.3}

- « avant on se levait le matin, on se préparait pour aller au bureau, on arrivait vers 8h10, on discutait environ 20 minutes avec les collègues avant de se mettre en ligne, etc. C'était une chouette petite ambiance que l'on pouvait vivre auparavant. » {A.b.3}
 - « nos bureaux sont très proches les uns des autres et c'était sympa parce qu'on était rapproché, on pouvait parler quand c'était plus calme au niveau des appels. Quand il y avait les appels, on était focus appel mais quand il n'y en avait pas en attente, on se permettait d'échanger, de discuter. » {A.b.7}
 - « le fait que A soit une petite entreprise, pas très grande [...] fait que finalement en très peu de temps la plupart des gens se connaissent et ça rend le travail d'autant plus amusant parce qu'on n'a pas peur d'aller dans un autre service poser une question par rapport un dossier » {A.b.8}
 - « lorsque l'on était sur place on avait plus une aide de notre équipe, on s'aidait plus rapidement » {A.b.8}
 - « c'était par exemple plus facile de se lever et d'aller vers le bureau en question de la personne et lui montrer directement sur son écran la solution. Donc avec le télétravail, c'est devenu plus compliqué à ce niveau-là. » {A.b.8}
 - « avant la crise, au bureau, on avait tendance à s'exprimer et à se soulager sur notre ressenti directement à nos collègues. » {A.b.8}
-
- « Personnellement, je travaille rarement à la maison parce que j'ai besoin de contacts sociaux, j'ai besoin de rencontrer des gens, ... Je télétravillais donc très rarement. » {B.a.1}
 - « auparavant on utilisait Skype mais pas tout le monde utilisait cette plateforme, c'était donc difficile d'avoir un contact avec les gens. C'est pourquoi l'utilisation du télétravail était relativement faible, voire même très rare. » {B.a.1}
 - « je suis autant dans des réunions cette année (voire même plus que l'année passée) en vidéo conférence qu'en face to face. » {B.a.1}
 - « dans le passé on pouvait parcourir les plateaux et discuter directement avec telle ou telle personne en prenant un café ou autre pendant 10 minutes, ... » {B.a.1}
 - « Pour contacter mes équipes, c'était donc déjà par téléphone, par mail, par vidéo conférence, par Skype, ... Néanmoins, tout le monde ne le faisait pas, du coup ce n'était parfois pas très efficace. » {B.a.1}
 - « Avant, c'était impossible d'avoir tout le monde ensemble parce qu'il y avait plusieurs étages pour travailler (tout le monde ne travaillait pas au même étage, dans le même bâtiment ou dans le même pays) » {B.a.1}

- « Ces vidéos conférences pour tout le monde était quelque chose qu'il n'y avait pas du tout auparavant quand je travaillais depuis ma maison. » {B.a.1}
- « Bien entendu c'est possible de faire certaines choses par mail, par teams, par meeting, ... mais pour d'autres choses on doit être ensemble et discuter ensemble afin d'aligner nos idées. » {B.a.1}
- « Si on n'est pas d'accord avec les autres, il est d'autant plus important de se voir pour 'sentir' l'autre » {B.a.1}
- « on a passé environ deux mois au bureau avant de travailler définitivement depuis la maison. Même si on devait garder la distance entre nous, il y avait quand même ce contact avec les collègues, pas seulement avec les collègues de notre petite équipe (au début on était juste cinq ou six dans l'équipe), mais aussi avec nos autres collègues plus anciens qui étaient là. » {B.a.2}
- « C'était donc plus pratique de pouvoir poser des questions aux anciens, de pouvoir avoir un feed-back beaucoup plus rapide pour nous aider et nous entraider tous ensemble. » {B.a.2}
- « Au bureau, il y a vraiment une équipe qui nous soutient et, entre les appels, on peut parler les uns avec les autres » {B.a.2}
- « J'ai remarqué qu'il y a vraiment un soutien au bureau » {B.a.2}
- « je suis quelqu'un de très sociable, j'aime beaucoup dire un mot entre deux dossiers à mes collègues, rigoler, etc. C'est donc vraiment quelque chose qui me manque beaucoup. » {B.a.5}
- « l'ambiance de travail au plateau, surtout dans une équipe comme la nôtre en particulier (on a une équipe avec des objectifs communs), et le fait de se voir et de discuter de certains éléments, changent tout par rapport au télétravail. » {B.a.6}
- « Depuis que j'ai commencé à travailler, j'ai eu l'habitude de travailler en équipe, avec des clients, que ce soit au téléphone ou en vis-à-vis. » {B.a.8}
- « Au siège, on ne prenait peut-être pas le temps de bloquer 30 minutes pour discuter. On se rend compte qu'on perd parfois 30 minutes – 1 heure à discuter » {B.a.9}
- « La connexion fonctionne quand même mieux quand on est au bureau. Si on a des questions, on ne doit pas passer par Teams, il nous suffit de tourner la tête et de demander à quelqu'un. » {B.a.12}
- « On a des personnes qui s'appellent les trafiqueurs, c'est sont les responsables d'équipe et chaque jour ces trafiqueurs ont des meetings avec des communications de chiffres qui nous sont ensuite communiqués également. » {B.a.13}

		<ul style="list-style-type: none"> - « J'ai plus facile à poser une question à un collègue au bureau et c'est plus facile pour lui d'y répondre également » {B.a.13} - « Evidemment travailler en équipe c'est beaucoup mieux. Je préfère venir au bureau parce que je trouve qu'à la maison, il n'y a pas vraiment de motivation, en tout cas pas autant qu'au boulot parce qu'il y a les collègues, on se pose des questions entre nous... » {B.a.14} - « Je suis plus motivée au bureau qu'à la maison, surtout grâce aux collègues, je trouve ça important, au bureau on a une vie sociale, tandis qu'à la maison je suis toute seule. » {B.a.14} - « Traditionnellement, si on a une question à poser ou quelqu'un à solliciter, il suffit de lever les yeux et on voit qu'un tel est disponible, un tel est au téléphone, un tel passe une mauvaise journée, etc. » {B.a.16} - « quand je suis au travail l'aller-retour pour aller aux toilettes me prend minimum 10 minutes [...] et au retour je peux aussi croiser quelqu'un à la machine à café, je prends donc un café avec elle et on est parti pour 15-20 minutes de pause sanitaire et de pause-café. » {B.a.17} - « Quand on est au bureau, si on a quelque chose à dire, on va à la machine à café avec quelqu'un, on discute, et si on doit passer d'une réunion à l'autre on a le temps de passer d'une salle à l'autre, on marche, si on arrive cinq minutes en retard ce n'est pas grave, etc. » {B.a.18}
	<p>Pendant le télétravail permanent</p> <p><i>Manière dont les salariés communiquent et interagissent entre eux à distance depuis leur domicile</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> - « La seule chose que je pense que beaucoup de gens sont en manque, c'est la communication avec les collègues. Le fait de manger avec eux, s'amuser avec eux... » {A.a.3} - « Pour moi, c'est juste que tu n'as plus vraiment de contacts physiques avec les collègues. » {A.a.3} - « au début, il y avait beaucoup de collègues qui n'aimaient pas le télétravail parce qu'il manquait la présence de l'équipe, ils voulaient être entourés. Surtout pour les nouveaux, pour eux, c'était nécessaire quand même de venir. » {A.a.3} - « les personnes à qui on demande de venir travailler au bureau, ils demandent à rester à la maison » {A.a.3} - « Si je suis à la maison, je travaille tout seul, je suis dans mon coin, et tout se passe aussi très bien. » {A.a.3} - « en faisant du télétravail, on se lasse très rapidement et on a limite envie de retrouver notre routine d'avant car on perd le contact humain. Je pense que le contact humain est

à la base même de ce qui fait une société, le rapport entre les collègues est très important. » {A.a.4}

- « on est aussi vite isolé. » {A.a.4}
- « Je pense que le contact avec les collègues (et non par vidéo conférence) me manque quand même, ce n'est pas la même chose qu'avant. » {A.a.4}
- « On fait beaucoup de réunions par vidéo conférence, par téléphone, ... mais ce n'est quand même pas la même chose que lorsqu'on est du matin au soir à côté de plusieurs personnes au bureau avec lesquelles on échange des petits mots, on raconte un petit truc, etc. Aussi, au lieu de renvoyer cinq mails il suffit juste de poser la question aux personnes à côté de soi » {A.a.4}
- « dès que c'était possible, je revenais au bureau tous les jours où je le pouvais. » {A.a.4}
- « ce système de semaine A et B est un bon système. Après c'est vrai que du coup on ne voyait jamais la moitié de l'entreprise. » {A.a.4}
- « le système de semaine A et de semaine B [...] crée aussi plus d'affinités avec certaines personnes » {A.a.4}
- « on voit souvent les mêmes personnes comme quand c'était le cas avec le système des semaines A et semaines B. Donc forcément on est plus proche des personnes de notre semaine et celles de l'autre semaine que l'on voit rarement, voire jamais. » {A.a.4}
- « on est bloqué dans notre maison, on n'a plus de contacts avec l'extérieur, on ne sort plus manger avec nos collègues, etc. De temps en temps c'est bien, mais cinq jours sur cinq c'est triste et usant. Surtout chez **** où c'est très familial » {A.a.7}
- « J'ai aussi des collègues qui ont des bébés à la maison, il faut leur donner leur biberon, ..., mais en plein meeting c'est parfois un peu dérangent. » {A.a.7}
- « on n'a pas les clients en face de nous, on n'arrive pas à vraiment avoir un contact avec eux même si on les a en vidéo conférence mais ce n'est pas la même chose. » {A.a.7}
- « maintenant les meetings sont très formels. » {A.a.7}
- « C'est aussi psychologique, les gens ont plus facile à faire confiance à des personnes qu'ils voient en vrai qu'en vidéo conférence, surtout quand il s'agit d'assurances qui comptent par millions. Ce n'est pas toujours évident. » {A.a.7}
- « par téléphone la seule chose qui compte c'est l'intonation dans la voix. Il faut donc travailler dessus car si on dit quelque chose de trop sec, la personne va nous dire non, alors que physiquement on peut dire quelque chose de manière sèche mais avec un beau sourire et ça passe inaperçu. » {A.a.7}
- « à la fin de chaque journée, on fait toujours un petit débriefing sur les résultats que l'on a obtenus dans la journée » {A.a.7}

- « ne pas pouvoir partager directement notre ressenti avec nos collègues ou ne pas pouvoir avoir des informations directement constituent des inconvénients du télétravail. » {A.a.8}
 - « pour récolter des informations ou pour avoir un contact, on doit d'office passer par d'autres moyens de contacts que le face-to-face (on ne peut donc pas avoir l'information directement). » {A.a.8}
-
- « Maintenant, c'est via des mails, mais on n'écrit pas toujours correctement, que ce soit au niveau de la langue ou non. Souvent, ce ne sont que des impressions. » {A.b.1}
 - « on va mettre en place [...] un projet qui devrait arriver d'ici le mois de mai. Il s'agit d'une enquête de satisfaction après chaque interaction avec un de nos collaborateurs. » {A.b.1}
 - « Il faut savoir que je suis quelqu'un qui a besoin de beaucoup de contacts sociaux, je suis très à l'extrême. Ça a donc été une expérience assez compliquée pour ma part. » {A.b.1}
 - « Il y a trop de meetings, trop de frustration dans certains mails, etc. J'ai une manière de fonctionner un peu plus informelle que toujours mettre tout par écrit, faire des comptes rendus de tout, etc. » {A.b.1}
 - « Honnêtement, je pense en effet qu'il y a une perte d'informations » {A.b.1}
 - « j'ai pas mal de collègues qui sont comme moi et qui ont besoin de contacts sociaux. » {A.b.1}
 - « Maintenant, il n'y a plus tout cet échange d'informations informelles. Même au niveau des directeurs, je trouve que l'information descend moins chez nous aussi. » {A.b.1}
 - « Je trouve en effet qu'une cohésion d'équipe ça se perd très vite malgré les réunions teams ou Skype, ou autre. » {A.b.1}
 - « Ça a donc été compliqué au début pour tout ce qui était « briefings » puisqu'on commence toujours la journée par un petit débriefing d'équipe pour essayer de voir où on n'en est au niveau des chiffres, des objectifs de la journée, etc. » {A.b.1}
 - « Avec mes team leaders [...], on s'est mis beaucoup plus de meetings entre nous pour essayer de garder quand même les informations dans mon département et que je puisse essayer de transmettre ce que j'avais comme informations. » {A.b.1}
 - « On essaye donc de garder quand même ce lien (par exemple à travers un groupe WhatsApp où on essaye de partager et de discuter de tout et de rien). Généralement, on parle d'abord un peu de chiffres et puis je laisse la discussion ouverte pour essayer de garder ce lien. » {A.b.2}

- « j'ai plein de collaborateurs qui décrochent complètement et qui ont absolument besoin de venir au boulot pour voir leurs collègues qui sont finalement devenus des amis » {A.b.2}
- « il n'est plus possible de faire des blagues tout au long de la journée » {A.b.2}
- « Aujourd'hui, à part discuter avec mon chat je n'ai pas grand-chose à dire et à raconter. » {A.b.2}
- « Le télétravail me met clairement un peu des bâtons dans les roues pour justement garder ce contact social parce que l'on n'a pas le choix. » {A.b.2}
- « Il y a bien sûr une certaine forme de contact en télétravail étant donné que nous avons l'application WhatsApp pour discuter et échanger, mais bien évidemment ce n'est pas comme si on se voyait en vrai. » {A.b.3}
- « Il y a quelques personnes avec qui on garde contact mais il y a la moitié de l'équipe avec qui on ne parle presque pas ou juste sur des plates-formes. Ca reste donc des contacts virtuels malheureusement. » {A.b.3}
- « On a juste dû s'habituer à ne plus pouvoir voir nos collègues le matin, pendant les lunch, etc. » {A.b.3}
- « Maintenant, on se lève, on s'habille et on se met directement devant son ordinateur pour commencer notre journée. On est donc moins tenté à faire des pauses et à parler avec nos collègues. » {A.b.3}
- « aussi bizarrement que ce soit, je me sens mieux intégrée depuis que l'on est en télétravail par rapport à avant. » {A.b.4}
- « Il y a en fait d'autres liens qui se sont créés (par exemple via l'application WhatsApp, ...). » {A.b.4}
- « Il y a des collègues avec lesquels je suis devenue plus proche qu'auparavant grâce au télétravail parce que du mois de mai l'année passée jusqu'à septembre, on pouvait quand même de temps en temps revenir au travail grâce au système des semaines A et B qui a été mis en place par l'entreprise. C'était toujours un petit peu les mêmes personnes qui revenaient, du coup on crée vraiment un lien avec ces personnes. » {A.b.4}
- « On est au final très unis, on est devenu presque amis. » {A.b.4}
- « Le télétravail a donc renforcé des liens envers certaines personnes et, bien entendu, ça a aussi créé plus de distance avec d'autres personnes. » {A.b.4}
- « il y a des liens qui sont devenus plus forts qu'avant, j'ai développé plus d'affinités envers certaines personnes qu'envers d'autres. » {A.b.4}
- « on ne voit plus les collègues du bureau. Alors oui, on les voit sur Skype mais ce n'est pas pareil. » {A.b.5}

- « *Étant donné que l'on est tous à distance et qu'habituellement on a l'habitude de se voir en permanence, on essaye souvent de faire des vidéos conférences afin de pouvoir se voir.* » {A.b.6}
- « *On fait donc un peu plus de réunions que d'habitude parce qu'évidemment on n'est plus physiquement présent.* » {A.b.6}
- « *de manière générale, on essaye de s'appuyer un peu plus via des meetings afin de pouvoir faire des suivis.* » {A.b.6}
- « *ce manque de contacts personnels m'impacte quand même assez fortement.* » {A.b.6}
- « *quand tu vas au boulot, tu vois d'autres gens, tu as une vie sociale, tu peux échanger. Alors qu'ici, non.* » {A.b.7}
- « *on a les réseaux sociaux pour communiquer avec nos collègues mais ce n'est pas du tout de la même manière que quand on est sur place, il n'y a plus ce côté humain au travail.* » {A.b.8}
- « *les premières personnes à qui on parle au matin ce sont nos clients alors qu'avant on prenait nos petits cafés autour de la machine à café avec nos collègues, on démarrait bien la journée.* » {A.b.8}
- « *Maintenant, on communique via WhatsApp avec notre équipe [...]mais [...] c'est compliqué de communiquer sur WhatsApp pendant que le client nous parle en même temps.* » {A.b.8}
- « *aider nos collègues au téléphone, ce n'est pas tout le temps évident et facile parce qu'on ne sait pas si la personne a vraiment bien compris le message qu'on a voulu faire passer.* {A.b.8} »
- « *maintenant c'est encore plus perturbant parce que je dois attendre que mon compagnon rentre pour lui expliquer ma journée.* » {A.b.8}
- « *On n'a plus vraiment de lien avec les collègues même si on essaye d'avoir des meetings en vidéos conférence, etc.* » {A.b.9}
- « *C'est aussi compliqué de s'entendre, ce n'est pas la même chose, il n'y a plus de contacts sociaux, le télétravail éloigne vraiment tout le monde.* » {A.b.9}
- « *il n'y a plus de vie sociale au travail et il n'y a plus de vie sociale après le travail, ce qui est très pesant.* » {A.b.9}
- « *C'est plus difficile de communiquer de l'enthousiasme par téléphone quand on est tout seul chez soi, enfermé, sans enthousiasme.* » {A.b.9}

- « *Maintenant, pour tout ce que l'on doit discuter, on doit fixer un rendez-vous [...] Dorénavant, il faut toujours fixer un rendez-vous.* » {B.a.1}
- « *Presque tout le monde est aussi en meeting, c'est donc plus perturbant. En effet, quand on doit téléphoner à quelqu'un, on doit regarder s'il est disponible dans son agenda, ... Avec teams je reconnais que c'est possible parce que l'on voit si une personne a des réunions ou est en réunion, mais c'est quand même beaucoup moins spontané qu'auparavant.* » {B.a.1}
- « *les one-to-one (comme nous le faisons actuellement pour l'interview) sont possibles et me permettent de voir la réaction de la personne à travers la caméra mais dès que l'on donne une présentation devant un groupe plus large (dès qu'il y a cinq ou six personnes), c'est plus compliqué.* » {B.a.1}
- « *Maintenant, du fait que tout le monde soit à la maison, c'est parfois plus efficace pour pouvoir voir tout le monde en même temps et faire de grandes réunions avec tout le monde.* » {B.a.1}
- « *dès le début de la crise sanitaire, il y a eu des vidéos conférences pour tout le monde, et c'était beaucoup mieux parce que tout le monde était présent et pouvait se logger.* » {B.a.1}
- « *Maintenant, j'ai des nouvelles équipes et des nouveaux collaborateurs que je n'ai même pas encore vus hormis par teams.* » {B.a.1}
- « *dorénavant je sais faire quatre team meetings par jour grâce au télétravail sans aucun problème (ce qui n'était pas du tout possible auparavant étant donné que tout le monde devait être présent et que ça prenait beaucoup plus de temps).* » {B.a.1}
- « *Selon moi, lorsque l'on travaille depuis la maison, le fait d'être capable de voir quelqu'un [...] fait que la qualité de l'entretien est suffisamment bonne parce que je peux voir si la personne m'a compris ou non, si elle se pose des questions, ...* » {B.a.1}
- « *On remarque très bien la différence entre les personnes qui utilisent leur caméra et celles qui ne l'utilisent pas, pour moi c'est quelque chose de très important.* » {B.a.1}
- « *On peut bien sûr faire des 'virtual coffees', ... mais ce n'est pas la même chose* » {B.a.1}
- « *il y a un peu plus d'intégrité au sein de l'équipe, on essayais vraiment du plus que l'on pouvait de se rapprocher les uns des autres, mais ce n'est quand même pas la même chose.* » {B.a.2}
- « *L'équipe est aussi beaucoup plus renforcée par le fait que l'on est loin des autres. Ça peut paraître un peu bizarre à dire mais le fait que l'on s'éloigne, ça nous rapproche.* » {B.a.2}

- « *On se soutient un plus, il y a beaucoup plus de compréhension aussi dans l'équipe et aussi venant des supérieurs. En effet, on a des meetings à faire avec eux pour leur parler de nos problèmes à tel ou tel niveau* » {B.a.2}
- « *On essaye donc de vraiment discuter les uns avec les autres pour voir où est le problème et pour pouvoir le résoudre.* » {B.a.2}
- « *Je dirais donc que la compréhension dans l'équipe et le fait que l'on se soit rapproché les uns des autres, ça décrit bien le télétravail que je vis actuellement depuis juillet 2020.* » {B.a.2}
- « *Quand on travaille à la maison, on se retrouve un peu seul face à ces situations, et ce n'est pas la même chose de pouvoir envoyer un message sur un groupe (en disant que l'on ne se sent pas très bien) que lorsqu'on est en face-à-face au bureau.* » {B.a.2}
- « *Quand on est à la maison, on est seul face à chaque problème que l'on rencontre [...] alors que quand on est au bureau, il y a beaucoup plus de soutien de la part des collègues.* » {B.a.2}
- « *il n'y aurait pas eu le même soutien qui s'est développé suite au télétravail permanent.* » {B.a.2}
- « *C'est devenu beaucoup plus personnel entre nous, on peut parler de tout et de rien avec les collègues (et pas spécialement de problème liés au travail).* » {B.a.2}
- « *On s'est vraiment rapprochés avec certains collègues.* » {B.a.2}
- « *quand on passe vraiment beaucoup plus de temps avec quelqu'un en face-to-face, on commence aussi à voir le côté négatif de l'autre, ce qui peut aussi impacter négativement selon moi.* » {B.a.2}
- « *Je suis entourée d'une bonne équipe, ils sont vraiment chouettes et tous présents.* » {B.a.3}
- « *On a notre chef et nos collègues à qui on peut écrire et qui sont toujours présents* » {B.a.3}
- « *On a des meetings quotidiens mais on n'active pas toujours notre caméra, ça n'a donc rien à voir.* » {B.a.5}
- « *en télétravail on n'a pas nos collègues à côté de soi* » {B.a.6}
- « *Aussi, on a beaucoup de réunions en télétravail sans voir les personnes, mais selon moi, dans certaines circonstances, voir la personne compte beaucoup* » {B.a.6}
- « *il est important de pouvoir se voir et se regarder dans les yeux, de pouvoir parler de choses concrètes, etc. Mais en télétravail, c'est presque impossible.* » {B.a.6}
- « *en télétravail on a moins d'interactions, tandis qu'au bureau, les interactions nous font perdre 10 à 20 minutes par-ci par-là.* » {B.a.6}

- « Je trouve que le manque d'interactions en télétravail dématérialise totalement le travail. En effet, on est là à travailler seul face à son ordinateur, c'est notre seul interlocuteur pendant des heures et des heures, ce qui est très lassant. » {B.a.6}
- « Bien sûr, on arrive encore à se voir grâce aux outils, on arrive encore à avoir des conversations (que ce soit sur teams ou sur les différents canaux que l'on a) mais ce n'est pas la même chose. » {B.a.6}
- « on n'a plus d'esprit d'équipe même si on a des groupes sur TEAMS ou bien des réunions tous les jours, on n'a plus d'échanges avec nos collègues. » {B.a.7}
- « avant on levait la tête et on demandait aux collègues vers quel service diriger le client et là on doit aller sur Teams trouver la bonne personne à qui poser les bonnes questions. » {B.a.7}
- « Depuis que j'ai commencé à travailler, j'ai eu l'habitude de travailler en équipe, avec des clients, que ce soit au téléphone ou en vis-à-vis. Mais le fait de se retrouver toute seule comme ça pendant des périodes hyper long, c'est une autre source de stress quelque part. C'est donc parfois un peu compliqué quand même. » {B.a.8}
- « On profite beaucoup plus de tous les outils internes comme Teams pour tout de même communiquer entre collègues. » {B.a.9}
- « On sociabilise différemment. » {B.a.9}
- « Je pense qu'il faut se revoir pour garder la dynamique de groupe, c'est selon moi un facteur important. Dans notre équipe, on a créé une espèce de « coffee break », durant lesquels on se connecte et on parle de tout sauf de travail. » {B.a.9}
- « Une fois qu'on s'est bien adapté au confinement, on se rend compte que l'info qu'on allait demander aux étages d'en haut ou d'en bas, on a appris à la demander différemment. » {B.a.9}
- « J'ai l'impression que les interactions sont beaucoup plus rapides et facilitées. » {B.a.9}
- « J'ai l'impression que c'est beaucoup plus facile d'avoir accès à d'autres services ou d'autres informations à la maison qu'au siège, car il n'y a pas à demander de réunion physique. Il faut juste un message Teams ou une demande de réunion, un petit échange de 30 minutes et c'est réglé. » {B.a.9}
- « on n'a plus les collègues à côté, on parle donc moins, il n'y a plus de pauses café ou ce genre de choses-là. » {B.a.10}
- « C'est vraiment le contact charnel et physique qui nous manque finalement parce qu'on continue à faire des réunions (par exemple, on s'octroie dans l'équipe chaque lundi 30 minutes où l'on parle de manière informelle, on ne parle pas de boulot). » {B.a.11}

- « *On travaille très fort en équipe, on se consulte tout le temps les uns les autres. Je me suis rendue compte que les outils informatiques que l'on utilise nous permettent de se parler comme si on était là.* » {B.a.11}
- « *On arrive à communiquer efficacement via Teams. Mais, il y a un côté moins souple qu'au bureau, où on tournait la tête, on faisait 3 pas, et on allait au service d'à côté. C'est plus artificiel.* » {B.a.12}
- « *Il y a un côté plus studieux, plus focus à 100% sur le travail.* » {B.a.12}
- « *Quand on communique, quand on s'appelle, c'est surtout quand on a une question sur un dossier. On va donc moins avoir de discussions informelles comme on en avait au bureau.* » {B.a.12}
- « *une chose qui est très importante dans notre équipe c'est la communication.[...]. Parfois la communication manque un peu et pour être honnête on voit que la productivité est moindre à cause de ça.* » {B.a.13}
- « *Avant je pouvais monter dans les autres bureaux pour régler un problème et trouver une solution directement alors que maintenant je dois me connecter sur Teams et partager mon écran et c'est plus compliqué.* » {B.a.13}
- « *Je pose plus de questions à mes collègues qu'avant pour être sûre que ce que je fasse soit juste.* » {B.a.13}
- « *Je remarque aussi que ça crée des problèmes dans la communication, que des dossiers comportent des petites erreurs, qu'il manque une signature ou une option qui n'est pas cochée* » {B.a.13}
- « *Maintenant je sais vers quel collègue je peux me diriger et vers qui je peux poser les bonnes questions. Mais au début ça me faisait peur de déranger les collègues pour leur poser des questions.* » {B.a.13}
- « *la communication, même à distance est très importante.* » {B.a.13}
- « *On peut encore parler par Teams, mais ce n'est pas en direct, on peut plus facilement s'aider et se poser des questions sur place.* » {B.a.14}
- « *Il y a aussi ce qu'on appelle le 'retro'. C'est quelque chose qu'on essaie de faire une fois par mois et qui consiste à partager nos sentiments au sein de l'équipe, parler de ce qui nous gêne, des quelconques soucis, C'est très important, autrement la motivation descendrait très vite.* » {B.a.15}
- « *Il y a aussi la communication qui peut parfois poser un problème. Par exemple, si tu dis quelque chose à quelqu'un par écrit, il va peut-être le prendre mal alors que ce n'était pas le but, du fait qu'on n'entend pas l'intonation de l'autre personne. Cela peut créer des soucis alors qu'il ne devrait pas y en avoir.* » {B.a.15}

- « *Par rapport à la communication, elle s'est aussi améliorée mais j'ai l'impression qu'on en fait beaucoup moins par rapport à avant.* » {B.a.15}
- « *Pendant les meetings, on ne sait pas si les gens écoutent vraiment. On voit parfois des personnes qui sont sur leur portable. Tu n'es jamais sûr lors de grands meetings[...]si les gens écoutent vraiment ou ont compris ce qui s'est dit.* » {B.a.15}
- « *Les managers sont souvent absents lors des meetings car ils en ont d'autres.* » {B.a.15}
- « *Maintenant, en télétravail, c'est plus difficile d'avoir ce feeling avec juste Teams qui est ouvert et aucun ressenti humain.* » {B.a.16}
- « *Quand on fait des réunions aujourd'hui, il y a bien sûr une interactivité car on discute par teams, mais ce n'est pas pareil. Il n'y a rien à faire, l'interaction ne se fera pas de la même façon je trouve.* » {B.a.17}
- « *ça prend beaucoup plus de temps lorsque l'on fait ce genre de réunion à distance que quand on le fait en présentiel.* » {B.a.17}
- « *à un moment donné le manque de contacts est étouffant.* » {B.a.17}
- « *Chez moi, en télétravail, pour me rendre aux toilettes je n'ai qu'une volée d'escalier à monter ou à descendre et j'y suis, et la seule personne que je peux risquer de croiser à la pause-café c'est ma compagne.* » {B.a.17}
- « *nos pauses [...]ne prennent pas le même temps qu'avec un collègue que l'on n'a pas vu du week-end ou avec qui on veut discuter de telles choses.* » {B.a.17}
- « *Les sujets de conversation sont plus réduits lorsque l'on est à la maison et que l'on travaille avec sa compagne.* » {B.a.17}
- « *On a plus de réunions sur Teams* » {B.a.18}
- « *Ca nous demande plus d'énergie de devoir passer d'une réunion à l'autre étant donné que l'on doit faire plus de one-to-one (entretiens individuels) avec nos membres si on veut garder justement une relation, une complicité, et si on ne veut pas perdre les membres de vue (en effet, c'est compliqué en télétravail de voir si quelqu'un ne va pas bien). Donc, si on ne fait pas d'entretiens individuels, on ne sait pas le remarquer.* » {B.a.18}
- « *Nos journées consistent vraiment à passer de réunions à réunions. Donc, selon moi, c'est ce qu'il y a de plus compliqué.* » {B.a.18}
- « *en télétravail [...] on doit attendre que tout le monde soit là, on termine donc 5 ou 10 minutes en retard, ce qui empiète sur les autres réunions.* » {B.a.18}
- « *ce qui est vraiment compliqué c'est la gestion des réunions.* » {B.a.18}
- « *On a réussi à trouver un équilibre entre les réunions auxquelles on doit assister, les réunions de nos équipes et les one-to-one réguliers avec chaque membre.* » {B.a.18}

La motivation en situation de télétravail permanent

Volonté des salariés à effectuer leur travail depuis leur domicile et à atteindre leurs objectifs à distance

- « Globalement, il a quand même fallu booster pas mal d'entre eux, voire même la majorité car au début ils étaient soit pas assez mûrs pour jouer de cette liberté-là, soit ils ont vraiment pris un coup dur. Je les ai donc sentis très fragiles au début des mois d'avril et de mai, ils ont vraiment eu du mal. » {A.a.1}
- « Le début a donc été vraiment difficile pour certains, il a fallu les booster. Après, chacun a trouvé sa voie dans cette nouvelle situation. » {A.a.1}
- « le changement a donc été imposé et dès facto il a fallu repousser les personnes et leur laisser le temps de prendre leurs marques parce que c'était agressif pour eux. » {A.a.1}
- « Au bureau, dès qu'on a produit un certain montant, alors notre manager qui est sur le plateau vient vers nous pour nous booster. Alors qu'à la maison, il n'y a pas ce manager derrière nous pour nous booster. » {A.a.2}
- « le télétravail [...] m'a apporté beaucoup de choses positives comme l'énergie que je perdais avant en me levant plus tôt, l'énergie que je perdais avant pour courir à gauche et à droite pour la famille. C'était plus stressant avant. » {A.a.2}
- « Ils essaient aussi de nous motiver. Par exemple, l'année passée, nous avons reçu 2 jours de congé supplémentaires qui ne faisaient pas partie de nos congés légaux. Tout cela essaie de nous motiver dans notre travail. » {A.a.3}
- « Je peux dire que le télétravail m'a boosté parce que je ne dois pas sortir pour venir au travail donc je suis moins fatigué. Je peux donner et mettre plus d'énergie dans mon travail. » {A.a.3}
- « Je suis encore plus motivé et je pense que je travaille mieux. » {A.a.3}
- « Cela m'a motivé et a aussi motivé plusieurs autres collègues. » {A.a.3}
- « lorsque j'ai trop de choses à faire et je ne sais pas par où commencer, ou lorsque j'essaye de faire plusieurs trucs en même temps, ce qui fait que je n'avance dans rien. Donc, tout traîne, tout est en retard, j'ai toutes les choses qui s'accumulent et c'est plus démotivant que motivant. » {A.a.4}
- « en deux jours, le week-end, il a fallu préparer un tout nouvel espace à la maison, il fallait préparer son bureau, ..., et arriver à se motiver, à se préparer le matin, à s'y mettre, vu qu'on est chez nous. En effet, on est parfois dans son salon, dans sa cuisine et du coup on n'est plus dans l'environnement de bureau, au travail, où l'on voit tout le monde arriver en même temps, où tout le monde se motive mutuellement, etc. Maintenant, on est vraiment tout seul dans un autre environnement qui n'est pas forcément professionnel. Au début, ça a été vraiment compliqué de me dire 'je travaille'. » {A.a.4}
- « Rester entre les quatre murs pendant toute une année entière est vraiment usant. » {A.a.4}

- « Pour moi, il s'agit de démotivation et aussi de la sensation de répéter toujours la même chose, de ne pas innover. » {A.a.4}
- « après un mois, un mois et demi, c'était tellement répétitif et long que ça devenait très vite lourd et démotivant. » {A.a.4}
- « Au début, on était motivé, on se levait à 8h tous les jours. Mais après, on commençait petit à petit plus tard, [...]. On avait plus vraiment une raison de se lever pour se préparer à aller au bureau. » {A.a.4}
- « J'ai ressenti cette démotivation surtout à partir de octobre-novembre, au moment de la deuxième vague. » {A.a.4}
- « Tout était vraiment fermé, [...]. Il faisait aussi moche tout le temps, ... tout ça pesait un peu sur le moral. En plus, être tous les jours chez soi, ce n'est pas motivant du tout. Ça commence à être long. » {A.a.4}
- « en octobre et novembre c'était déjà plus lourd à supporter. En janvier et février de cette année, c'était encore pire. C'était presque une dépression. » {A.a.4}
- « chez ****, au début il y avait très peu de personnes qui vivaient mal le télétravail. [...] Du coup, ils les laissent venir quand même de temps en temps, voire même tous les jours pour éviter que les personnes chez eux fassent un burnout ou se mettent en maladie parce qu'ils ne se sentent pas bien chez eux. » {A.a.4}
- « je sais que des collègues à moi étaient beaucoup plus motivés avant la crise sanitaire. » {A.a.4}
- « je sais que toutes les études sur le télétravail obligatoire vont montrer qu'il y a beaucoup de dépressions et de personnes qui abandonnent, ... » {A.a.5}
- « le début du télétravail permanent a été vraiment très difficile pour l'équipe parce que c'était nouveau. Il y a donc eu un temps d'adaptation. Il y a eu les premières démotivations et les premières personnes qui n'ont pas eu envie de travailler » {A.a.5}
- « il a fallu un mois d'adaptation. En plus, à l'époque, tout était fermé dehors. C'était donc d'autant plus démotivant. » {A.a.5}
- « J'avoue que rester un peu chez moi ne me dérange pas. » {A.a.7}
- « Ceci m'a fait du bien aussi, faire le trajet le matin, retrouver ma petite routine habituelle, etc. J'ai donc quand même bien vécu ce télétravail parce que, comme je l'ai dit, j'ai osé franchir un peu l'obligation » {A.a.7}
- « pour qu'une équipe soit productive il faut de la motivation, de l'organisation et une bonne dynamique. » {A.a.8}
- « le télétravail permanent que je vis depuis la crise sanitaire est pesant parce qu'il est long. » {A.a.8}

- « *On essaye donc de mettre pas mal d'incentives en place.* » {A.b.1}
- « *ça devient très long, il y a beaucoup de lassitude par rapport à la situation (pas par rapport au boulot mais bien par rapport à la situation).* » {A.b.1}
- « *J'ai l'impression que comme le médecin a mis 15 jours, la personne restera 15 jours à ne pas allumer son ordinateur.* » {A.b.1}
- « *On a aussi eu les évaluations il n'y a pas longtemps. On a donc su booster certaines personnes aussi.* » {A.b.1}
- « *Là où il y a eu un gros coup de mou c'est maintenant du fait que le gouvernement a voté une limitation des augmentations de salaires. Ca nous a fortement impactés dans le sens où on n'a pu augmenter qu'un tiers des personnes que l'on souhaitait. [...]Je pense donc que ça va peut-être démotiver certaines personnes et qu'il va falloir les tenir à l'œil.* » {A.b.1}
- « *on les implique beaucoup plus dans chaque décision qu'on n'essaye de prendre. [...]. On essaye donc de beaucoup plus les impliquer dans des petits projets.* » {A.b.1}
- « *Nous essayons donc de mettre des incentives un peu plus là-dessus et de les impliquer dans leur travail journalier parce qu'on sait que ce n'est pas facile de prendre le téléphone tout le temps.* » {A.b.1}
- « *il y en a toujours un ou deux qui ne veut participer à rien, qui ne veut rien faire, mais ce n'est pas la majorité des cas.* » {A.b.1}
- « *le fait que ce soit imposé, le fait que ce soit toujours la même ambiance, ..., ça a des effets dès le matin sur mon humeur. C'est très pesant et usant.* » {A.b.2}
- « *Quand je me lève le matin, une première chose à laquelle je pense ce sont mes collègues et l'ambiance dans mon équipe. Si on ne se sent pas bien avec tout le monde, on n'est pas motivé dès le matin aller travailler, etc.* » {A.b.3}
- « *vers fin décembre 2020, je me suis sentie vraiment beaucoup moins motivée parce que je n'avais pas pris de congé.* » {A.b.3}
- « *à la fin de l'année je me suis sentie vraiment démotivée. J'en ai parlé avec ma manager, et après ça a été.* » {A.b.3}
- « *Peut-être aussi que la deuxième vague du coronavirus vers octobre-novembre 2020 a joué sur ma motivation parce qu'à un moment donné (entre mai et septembre), on pouvait revenir au boulot pendant l'été, mais au cours de la deuxième vague on n'a plus pu.* » {A.b.3}
- « *Dans mon équipe, je trouve qu'on est très bien 'traité'. Ça donne donc aussi plus envie de s'investir dans son travail.* » {A.b.4}

- « *J'ai clairement aussi eu des moments de démotivation.* » {A.b.4}
 - « *Il y a des moments où j'ai eu très dur parce que par moment c'est très démotivant et encore plus en hiver. En hiver, il fait déjà sombre et puis on passe nos journées à la maison, on ne bouge plus, on ne voit plus personne, etc.* » {A.b.4}
 - « *Une fois que l'on peut choisir et faire ce que l'on veut, ce sera d'office moins lourd et moins pesant que lorsqu'on est obligé de télétravailler enfermé chez soi.* » {A.b.4}
 - « *cela fait presque un an qu'on est à la maison et un moment donné, cela peut déprimer.* » {A.b.5}
 - « *Quand je suis au bureau, [...] il y a une motivation autre qu'à la maison.* » {A.b.5}
 - « *Il y a des jours où je suis bien chez moi, puis il y a des jours où je suis au travail et je suis plus motivé parce que j'avais besoin de discuter un peu. C'est psychologique.* » {A.b.5}
 - « *Maintenant avec le temps, cela commence à faire long.* » {A.b.7}
 - « *Il y a ce côté où on perd en motivation, car on se lasse de la routine, on se lasse de la solitude.* » {A.b.7}
 - « *Il y a effectivement un moment où on décroche mais un moment donné, il faudra se relever et continuer parce qu'on n'a pas d'autres choix.* » {A.b.7}
 - « *Psychologiquement, on en prend un coup, parce que cela manque d'interactions.* » {A.b.7}
 - « *Malgré la démotivation, il faut qu'on atteigne le target pour être dans le vert.* » {A.b.7}
 - « *J'ai eu des coups de mou par moment mais on n'a pas d'autres choix, on est obligé de faire avec.* » {A.b.7}
 - « *Ce que je trouve personnellement très important aussi c'est qu'il y'a forcément toujours quelqu'un derrière nous pour nous booster quand on a un coup de mou, ou dans le cas contraire, lorsqu'on est bien et qu'on a nos chiffres, il est important de continuer à nous booster pour ne pas lâcher la pression.* » {A.b.8}
 - « *Je sens juste un petit peu moins de productivité peut-être de mon côté dû à une baisse du moral général.* » {A.b.9}
 - « *j'ai remarqué que je ne me sentais pas bien, que j'en avais un peu marre de toute cette situation.* » {A.b.9}
-
- « *Au niveau de leur motivation, ça va encore, c'est surtout une certaine fatigue qui se fait ressentir. Je pense que c'est presque pour tout le monde la même raison ; on a besoin de*

ce contact personnel, de ce contact social tant dans la sphère privée que professionnelle. » {B.a.1}

- *« Ne plus pouvoir voir ses amis (même si on peut leur téléphoner), c'est quand même différent, on a besoin de se déconnecter de temps en temps tout en étant quand même ensemble. On peut bien sûr faire des « virtual coffees », ... mais ce n'est pas la même chose, ce qui joue sur le moral des gens. Il y a donc une certaine fatigue (et non une démotivation à cause du travail). »* {B.a.1}
- *« Le télétravail permanent fonctionne mais une certaine fatigue se fait quand même ressentir. »* {B.a.1}
- *« par rapport à l'engagement j'ai eu un peu des soucis de démotivation et je pense que l'on n'en a tous eu à un certain moment. »* {B.a.2}
- *« vers janvier-février ça n'allait plus vraiment à certains moments. »* {B.a.2}
- *« On essaye de faire de notre mieux, même avec l'équipe on essaye de se motiver. »* {B.a.2}
- *« il n'y a plus tellement de monitoring comme il y avait au bureau. On nous surveille donc pas vraiment 24 heures sur 24, ce qui fait qu'à certains moments il y a eu un problème de motivation. »* {B.a.2}
- *« à un certain moment il y a eu des périodes où les clients étaient de plus en plus énervés parce que leur agence était fermée ou parce qu'ils n'arrivaient pas à les joindre, ... On recevait donc continuellement des critiques par téléphone. Je pense que ceci nous a aussi un peu démotivés »* {B.a.2}
- *« Je trouve vraiment que c'est l'organisation et le présentiel qui nous motivent. »* {B.a.3}
- *« Le salaire évidemment nous motive aussi, les conditions de travail, nos instruments, l'ordinateur, posséder et utiliser les bons outils, les bonnes applications. Tout ceci fait partie de la motivation des employés. »* {B.a.3}
- *« nous avons tous des leaders dans nos groupes et ils sont toujours présents, ils nous répondent rapidement dès qu'on a une question, c'est une présence qui est là et on ne se sent délassé pas, cela nous motive beaucoup. »* {B.a.3}
- *« Je trouve que si on a des collègues et qu'on discute, leur présence compte beaucoup aussi afin de nous motiver. »* {B.a.3}
- *« Si je vois qu'une de mes collègues ne se sent pas bien, je vais aller lui parler pour essayer de la motiver. »* {B.a.3}
- *« Je trouve que tous ces points font partie de la motivation ; l'esprit d'équipe, le fait d'avoir de bons collègues, d'avoir la présence de nos leaders »* {B.a.3}

- « *Je suis plus motivé en travaillant de la maison qu'au bureau car je sais qu'il n'y a pas un manager qui est derrière moi à me dire quoi faire.* » {B.a.4}
- « *Je me sens toujours aussi engagé dans mon travail, toujours motivé.* » {B.a.4}
- « *Je peux quand même dire qu'en globalité, je suis plus motivé en travaillant depuis la maison.* » {B.a.4}
- « *Je me sens plus heureux d'être à la maison, ce qui influence positivement ma motivation.* » {B.a.4}
- « *Être tous les jours entre les quatre mêmes murs, c'est compliqué.* » {B.a.5}
- « *Au niveau de ma motivation et de mon état d'esprit général, je sens que j'ai plus de mal étant donné que ça dure déjà depuis longtemps et que ça devient compliqué.* » {B.a.5}
- « *Les jours passent et se ressemblent, ce n'est donc pas très motivant.* » {B.a.5}
- « *malgré que je me sens moins motivé, j'arrive quand même à faire mon boulot et à motiver un peu ceux qui ont moins de motivation.* » {B.a.5}
- « *On fait ce qu'il faut faire mais on sent qu'il y a quelque chose qui ne va pas.* » {B.a.5}
- « *il y a moins de motivation. C'est vraiment la motivation qui est différente, qui est amoindrie.* » {B.a.5}
- « *Je dirais que l'on tient le coup, on sent que l'on tire sur la cordelette chaque fois un peu plus mais on voit malgré tout que l'on tient le coup.* » {B.a.5}
- « *Il y a une forme de lassitude qui s'est vraiment installée au niveau de ce télétravail.* » {B.a.6}
- « *C'est devenu presque lassant, on ne fait plus rien hormis télétravailler.* » {B.a.6}
- « *Autant je voyais beaucoup d'avantages au télétravail au début, autant c'est devenu beaucoup trop long maintenant.* » {B.a.6}
- « *au niveau de ma motivation, j'ai des pertes de motivation presque tous les jours.* » {B.a.6}
- « *Il y a aussi des pertes de motivation qui surviennent parce qu'on a envie de voir les autres.* » {B.a.6}
- « *C'est donc compliqué et vite lassant, surtout un an et quelques mois plus tard, on perd petit à petit notre patience.* » {B.a.6}
- « *pour moi, le lien entre démotivation et productivité est presque évident, de manière générale, quand on est motivé on est toujours plus productif que quand on ne l'est pas.* » {B.a.6}
- « *Je pense qu'une chose entraînant l'autre, le fait d'être un peu démotivé par rapport à un télétravail qui s'éternise 'a' vraiment (et non 'pourrait avoir') des conséquences au niveau de la productivité.* » {B.a.6}

- « *C'est long, ça devient très long, y'a des jours où ça devenait vraiment lourd, comme en Hiver, les journées sont courtes et on reste enfermés à la maison, on voit que la journée ne passe pas.* » {B.a.7}
- « *J'ai eu des hauts et des bas au niveau de ma motivation.* » {B.a.7}
- « *C'est plus compliqué de rester motivé au jour le jour quand on n'a pas ses collègues autour de soi, etc.* » {B.a.8}
- « *au niveau moral, ça commence à être franchement pénible parce qu'au niveau socialisation, c'est quelque chose qui me pèse de plus en plus* » {B.a.8}
- « *C'est la routine, c'est tout le temps la même chose.* » {B.a.10}
- « *une fois qu'on enlève l'ambiance de l'équipe et ce genre de choses, on est devant des chiffres toute la journée.* » {B.a.10}
- « *C'est donc fort routinier, il n'y a plus les petits drinks et ce genre de choses-là.* » {B.a.10}
- « *je pense qu'il y a plus de périodes de perte de motivation. Parfois, pendant quelques semaines je vais être beaucoup moins motivée, et puis ça va reprendre, ce qui n'arrive pas forcément en présentiel.* » {B.a.10}
- « *C'est vrai que comme il y a un gros travail de routine et qu'il n'y a rien pour casser cette routine, je pense qu'on arrive souvent à des pertes de sens.* » {B.a.10}
- « *au début, ce manque de contacts sociaux pesait sur ma motivation.* » {B.a.11}
- « *On sent qu'on a tous une lassitude par rapport à la situation.* » {B.a.12}
- « *Il y a quelques mois, j'ai eu une période de lassitude qui ne se manifestait pas dans la productivité car je suis du genre à être très focus, quel que soit mon humeur ou ma motivation. Mais cela avait impacté ma motivation. Je suis resté concentré mais j'étais lassé de la situation générale, qui ne tournait pas seulement autour du travail. La lassitude a été remplacée par une habitude, comme une nouvelle formalité. On s'y fait* » {B.a.12}
- « *De ce que je sais, il y a certains collègues qui ne le vivent pas bien du tout. Je pense que cela dépend de la situation.* » {B.a.12}
- « *Personnellement, lorsque je me sens moins motivé, ou quand je me sens lassé de la situation, j'essaie de me focus sur mon travail pour me sentir mieux et penser à autre chose. Donc je désynchronise tout cela.* » {B.a.12}
- « *Quand je suis motivé, évidemment la productivité est là, et quand je me sens un peu 'moyen', comme en général ce n'est pas dû au travail en lui-même, j'essaie de me motiver avec mes tâches.* » {B.a.12}
- « *Je reste engagée et positive* » {B.a.13}
- « *Ma motivation est restée la même depuis le mois de mars 2020.* » {B.a.13}

		<ul style="list-style-type: none"> - « Je dois vraiment continuer à m'engager et être motivée comme chaque jour, je ne peux pas me permettre de l'être moins un jour que l'autre. » {B.a.13} - « Malheureusement il y aura toujours des collègues ou des managers qui seront moins motivés un moment donné. » {B.a.13} - « une chose qui influence la motivation des collègues c'est parfois l'arrogance des clients. C'est quelque chose qui frustre certains collègues. Mais il y a aussi des clients qui nous souhaite du courage et cela nous motive également. » {B.a.13} - « Malheureusement, cela influence la motivation lorsqu'on fait face à des personnes désagréables. » {B.a.13} - « à la maison, il n'y a pas vraiment de motivation, en tout cas pas autant qu'au boulot où il y a les collègues, où on se pose des questions entre nous, ... » {B.a.14} - « Je suis plus motivée au bureau qu'à la maison, surtout grâce aux collègues, je trouve ça important, au bureau on a une vie sociale, tandis qu'à la maison je suis toute seule. » {B.a.14} - « je peux dire que j'ai perdu en motivation. Je trouve que les gens font moins d'efforts. » {B.a.15} - « Avant, on voulait faire plus, on faisait plus d'efforts. » {B.a.15} - « Grâce au dernier retro, [...] les gens ont retrouvé la motivation pour prendre les calls et donc on prend plus en termes de nombre de calls. » {B.a.15} - « Tu perds la motivation complètement. Au début, on est encore motivé parce qu'on allait parfois au bureau » {B.a.15} - « on a commencé à perdre de la motivation » {B.a.15} - « On fait beaucoup moins d'efforts, on fait le strict minimum. » {B.a.15} - « Ca devient long. » {B.a.16} - « je ne me suis pas senti démotivé, en tout cas pas plus que ça aurait pu l'être en temps normal. » {B.a.16} - « 100 % homeworking, humainement, c'est fatigant » {B.a.16} - « J'avoue aussi que par moment, ça atteint le moral, et il faut se recentrer sur soi-même et se dire « On est reparti, on se remet dedans ». » {B.a.17}
<p>Conditions de travail</p> <p><i>L'ensemble des facteurs physiques, humains, matériels et</i></p>		<ul style="list-style-type: none"> - « Personnellement, dans mon équipe, c'est beaucoup plus dynamique. Du fait que ce soit dynamique, ça a l'air de travailler beaucoup plus. Chez nous, au niveau des horaires, c'est plutôt flexible. » {A.a.1} - « chez nous, nous sommes des commerciaux, nous sommes dynamiques, nous ne regardons pas nos heures. » {A.a.1}

<p>organisationnels liés au travail qui affectent l'activité de travail du salarié en situation de télétravail permanent</p>		<ul style="list-style-type: none"> - « la première vague a été le confinement total [...] pendant les mois d'avril et de mai 2020 c'était du télétravail à 100 %. À partir de juin, il y a eu le premier déconfinement et on a divisé la société en deux semaines. Il y avait la semaine A et la semaine B. Le principe était que personne de la semaine A ne pouvait côtoyer quelqu'un de la semaine B. » {A.a.1} - « Chaque personne était d'office assignée à une semaine, en revanche elle n'était pas obligée de venir travailler au bureau si elle souhaitait travailler chez elle. Donc, à ce moment-là, c'était en fonction de comment la personne (directeur ou employé) se sentait. Certaines personnes ont très mal vécu ce confinement, d'autres très bien. » {A.a.1} - « Ces semaines A et B ont duré tout l'été. Après cela, nous sommes passés dans la deuxième vague (je pense vers octobre, novembre) et tout le monde était de nouveau à la maison, excepté ceux qui avaient une bonne excuse. [...]. Cela doit être validé par la boîte. » {A.a.1} - « En fonction de la situation, on essaye de trouver des accords (toujours en respectant les distanciations sociales sur le plateau et un certain nombre de collaborateurs). » {A.a.1} - « Pour l'instant la norme reste toujours le télétravail. Mais on a eu énormément de turnover au niveau des nouveaux. » {A.a.1} - « on suit les normes du conseil de sécurité, et la norme depuis plusieurs mois reste le télétravail obligatoire. Pour ceux qui ne satisfont pas ces obligations, ils leur faut une attestation. » {A.a.1} - « je préfère travailler sur place avec les collègues que chez moi. » {A.a.1} - « Aujourd'hui, les agents sont tous chez eux et la boîte dans laquelle je bosse leur a fourni PC et écrans. Donc techniquement, c'est la même chose qu'au boulot. » {A.a.1} - « Ce sont eux qui choisissent leur pause mais je constate qu'ils prennent moins de pause. [...]. c'est l'agent qui va toujours qualifier son statut ([...]. Quand on était en live à l'époque (donc avant la crise sanitaire), c'était plus facile car j'avais une supervision où je pouvais voir tous les statuts et interpellier facilement les agents par rapport à leur pause. Maintenant, en homeworking, je peux le voir aussi mais je ne suis pas garanti d'avoir l'agent au bout du fil directement. » {A.a.1} - « Certains avaient besoin de venir, d'autres sont très bien chez eux et ne veulent pas revenir pour l'instant. » {A.a.1} - « Au niveau du travail, cela n'a rien changé vu que la société a très bien organisé cette transition entre le bureau et le travail à domicile. Ils ont fourni par après (pas directement car cela s'est fait soudainement) des écrans et des laptops. Ils ont fait leur possible pour qu'on ait le plus de confort possible. Par après, on nous a fourni plus de matériels. Il n'y
--	--	---

		<p><i>a pas eu de vrais problèmes de logistique grâce à la société donc le travail a pu continuer à être fait. » {A.a.2}</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>« Je pense que pour notre manager, il ne voulait pas de télétravail avant tout cela, car il pense qu'en étant sur le plateau, on peut produire plus. » {A.a.2}</i> - <i>« Il y a cette distance physique qui fait qu'on peut être plus contrôlé. On sait qu'on est contrôlé mais on ne sait pas quand. » {A.a.2}</i> - <i>« Avec le télétravail, le fait qu'ils ont pu nous donner les PC, les écrans, nous aident à continuer le travail. » {A.a.3}</i> - <i>« On devait vraiment faire avec ce qu'on avait chez nous, on ne pouvait plus retourner reprendre notre casque, etc. Donc en deux jours, le week-end, il a fallu préparer un tout nouvel espace à la maison, il fallait préparer son bureau, ..., et arriver à se motiver, à se préparer le matin, à s'y mettre, vu qu'on est chez nous. En effet, on est parfois dans son salon, dans sa cuisine et du coup on n'est plus dans l'environnement de bureau, au travail, où l'on voit tout le monde arriver en même temps, où tout le monde se motive mutuellement, etc. Maintenant, on est vraiment tout seul dans un autre environnement qui n'est pas forcément professionnel. » {A.a.4}</i> - <i>« j'ai beaucoup apprécié le système de semaine A et B que la banque a mis en place durant l'été. Je trouve que c'est vraiment un système qui pourrait correspondre super bien même hors Covid. » {A.a.4}</i> - <i>« faire du télétravail à 100%, je pense que ce n'est pas possible pour beaucoup de personnes. Il faut un bon équilibre entre les deux. En effet, un juste milieu entre les deux serait parfait parce que le télétravail a des avantages mais pas quand il est pratiqué à 100%. » {A.a.4}</i> - <i>« Le télétravail a quand même été une belle découverte pour ma part. » {A.a.6}</i> - <i>« Avant le covid, on n'avait pas du tout de télétravail. C'était tout nouveau pour nous, on n'avait pas le matériel pour travailler depuis la maison. On a tout reçu, des PC, des doubles écrans... J'ai mon petit coin bureau. » {A.a.6}</i> - <i>« Au call center, on est beaucoup et il y a des personnes à côté qui parlent en même temps, ce qui peut donc parfois me déconcentrer. Par contre, ici, je suis toute seule, calme. [...] Il n'y a personne qui me dérange. » {A.a.6}</i> - <i>« il ne faut pas oublier que passer 24 heures sur 24 à la maison, travailler à la maison, dormir à la maison, ..., ce n'est vraiment pas très sain. On ne change pas d'air, on ne voit pas d'autres personnes, ce n'est parfois pas très sain pour une personne. » {A.a.7}</i>
--	--	--

		<ul style="list-style-type: none"> - « <i>Auparavant, on n'avait pas du tout accès au télétravail pour cause de manque de matériels et parce que le système n'avait pas encore été mis en place (Fédérale Assurance est une très ancienne boîte qui a un très ancien système informatique).</i> » {A.a.7} - « <i>psychologiquement ce n'est pas bon pour une personne d'être toujours enfermée. Évidemment, ça dépend encore une fois des gens parce qu'il y a des personnes qui ont des enfants, des frères et sœurs, des parents qui sont encore à la maison.</i> » {A.a.7} - « <i>c'est chouette parce qu'il y a de la famille, il y a de l'ambiance. Mais pour une personne qui habite seule ou qui a un conjoint qui travaille toute la journée au bureau, ce n'est vraiment pas chouette.</i> » {A.a.7} - « <i>chez Fédérale Assurance on avait trois écrans pour travailler mais à la maison je n'en avais plus que deux.</i> » {A.a.7} - « <i>pour une personne qui a l'habitude de travailler 24 heures sur 24 sur trois écrans, c'est perturbant de ne passer qu'à deux, on ne s'y retrouve plus. Ce temps d'adaptation a donc pris un peu de temps.</i> » {A.a.7} - « <i>On est chez soi à la maison pour travailler mais on a quand même nos enfants qui nous demandent et qu'on doit surveiller.</i> » {A.a.7} - « <i>Avant, on avait un horaire limité et un espace délimité, mais dorénavant ce n'est plus possible avec le télétravail permanent.</i> » {A.a.8} - « <i>le système est plus long et que c'est tout simplement aussi plus lent pour avoir l'information dont on a besoin.</i> » {A.a.8} - « <i>en situation de télétravail permanent, on est dans une ambiance privée.</i> » {A.a.8} - « <i>Beaucoup de collaborateurs n'avaient pas d'endroit adapté pour pouvoir travailler convenablement et efficacement.</i> » {A.a.8} - « <i>Les collaborateurs avaient aussi des difficultés parce qu'ils travaillaient en présence de leur famille ou d'autres personnes.</i> » {A.a.8} - « <i>Certains ont vécu plusieurs problèmes familiaux et privés, ce qui a affecté leur productivité.</i> » {A.a.8} - « <i>pour améliorer leurs capacités sociales et mentales, nous avons décidé de faire cette tournantes entre bureaux en tenant compte bien entendu des mesures de distanciation sociale nécessaires.</i> » {A.a.8} - « <i>Actuellement, nous continuons à fonctionner selon ce système de tournantes, c'est-à-dire que les personnes peuvent venir au moins une fois par semaine au bureau.</i> » {A.a.8} - « <i>C'était très difficile au début car beaucoup d'entre eux n'avaient vraiment pas d'espace de travail adapté, tout simplement. Par ailleurs, pour ces personnes qui n'avaient pas</i>
--	--	--

		<p><i>d'espace de travail adapté, la banque a prévu de petites formations sur comment créer un espace adapté à partir de rien (à partir d'objets de chez nous). » {A.a.8}</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>« la banque a donc fait beaucoup de choses pour que cette adaptation au télétravail permanent se passe le mieux possible pour ses employés. » {A.a.8}</i> <hr style="border-top: 1px dotted black;"/> <ul style="list-style-type: none"> - <i>« Avant, mes équipes ne faisaient pas du tout de télétravail, elles n'avaient rien du tout. Cela a été rendu obligatoire avec le Covid. Le 18 mars de l'année dernière, tout le monde a été mis en homeworking grâce à notre service IT. » {A.b.1}</i> - <i>« ce que l'on a remarqué et où on a fait l'alerte c'est que le premier confinement pour nous (ou en tout cas pour nos équipes) s'est très bien passé. Honnêtement, c'étaient des équipes qui s'étaient toujours vues refuser le télétravail, et qui du jour au lendemain sont en homeworking. » {A.b.1}</i> - <i>« il y a eu cette période où on a travaillé un petit peu en semaine A et B. Les collaborateurs pouvaient venir s'ils en avaient envie, sans obligation. » {A.b.1}</i> - <i>« On a beaucoup de collaborateurs qui nous demandent s'ils ne peuvent pas avoir de dérogation pour venir travailler au moins une fois par semaine, etc. Moi je le vois, j'ai deux enfants en bas âge et c'est compliqué parfois de gérer la vie de famille, les enfants à la maison, le boulot, etc. C'est compliqué de gérer à la fois la fermeture des écoles et le travail. Il n'y a rien à faire, certains n'ont pas la chance d'avoir une maison et un jardin pour pouvoir sortir, ou d'avoir une pièce vraiment dédiée à un bureau. Donc en fait, la chambre ou le salon (ou peu importe quelle pièce) devient rapidement l'endroit de travail. On n'a plus cette déconnexion comme on avait avant. » {A.b.1}</i> - <i>« On a aussi des personnes complètement isolées et qui sont seules dans leur appartement, qui n'en peuvent juste plus. De plus, pas dans mon service mais dans le service « recouvrement », on a aussi eu deux personnes qui sont parties en dépression suite à ça. » {A.b.1}</i> - <i>« au premier confinement, se retrouver une semaine à la maison avec des enfants pour la plupart des collaborateurs, a été honnêtement très compliqué. On a donc été plus conciliant à ce moment-là. » {A.b.1}</i> - <i>« quand tout cela sera terminé, on déménagera au mois de décembre pour des bureaux plus petits, pour des flex desks et pour du homeworking à 50 %. Il s'agit du change management, il s'agit de s'interroger sur comment on va organiser toutes nos réunions d'équipe, etc. » {A.b.1}</i>
--	--	--

		<ul style="list-style-type: none"> - « on se dit facilement « on est à la maison, on reprend notre ordinateur le soir » et on fixe donc des meetings jusqu'à 18h, 19h, 20h parfois. On se met facilement des meetings à ces heures-là. » {A.b.1} - « au premier confinement, on avait tellement de choses à faire qu'il m'arrivait presque tous les soirs d'ouvrir mon ordinateur et de travailler (chose que je n'aurais peut-être pas fait de manière habituelle s'il n'y avait pas eu ce télétravail permanent). » {A.b.1} - « Du jour au lendemain, je trouve que ça a été assez compliqué à organiser dans le sens que nos équipes n'étaient pas équipées pour (elles n'avaient pas tout ce qui était « Skype, Teams, etc »). L'IT a donc fait un travail de dingue là-dessus. » {A.b.1} - « Ca a été pour moi fort compliqué car ça a été un changement à 100% du jour au lendemain. » {A.b.1} - « C'est plutôt moi qui suis passée à des journées de 12h-14h de travail. » {A.b.1} - « Personnellement, cela fait un an que je travaille beaucoup plus qu'avant » {A.b.1} - « ces collègues ont organisé leur travail différemment, et ils font du coup un horaire un peu plus flexible. » {A.b.1} - « Je pense donc que je commence à voir les premiers effets (pas des effets de démotivation, mais bien d'erreurs de concentration, etc). Je pense que c'est prouvé que voir toujours les quatre mêmes murs, à un moment donné, ça ne stimule pas le cerveau non plus. » {A.b.1} - « Depuis plusieurs semaines, on voit qu'au moindre petit tracas, les collaborateurs vont voir leur médecin. » {A.b.1} - « On va également bientôt faire une enquête de satisfaction et on va les impliquer dans cette enquête aussi. » {A.b.1} - « à la maison il n'y a plus les chouettes aspects du job, il n'y a plus qu'à répondre au téléphone et à être face aux clients tout seul. » {A.b.2} - « Oui, on peut de temps en temps aller au bureau mais on doit choisir et dire quand on y va. » {A.b.2} - « Si un collaborateur lâche un peu prise et a vraiment besoin de venir, il peut venir mais il ne peut venir quand même que seul. » - « je prends sur moi, il est donc vrai que c'est un peu plus dur qu'avant. » {A.b.3} - « Je ne travaille donc pas plus tard en télétravail car j'essaie toujours de tout faire pendant mes heures de travail. Comme avant, que je sois en télétravail permanent et obligatoire ou non, je termine toujours ma journée de travail à 17h. » {A.b.3} - « Le fait aussi qu'en télétravail, notre lieu de travail est un lieu privé (dans mon cas, c'est ma table à manger qui me sert de bureau), c'est quelque part une sorte d'intrusion dans la vie privée. On est toujours au final entre les quatre mêmes murs. » {A.b.4}
--	--	--

		<ul style="list-style-type: none"> - « <i>Quand je termine ma journée de travail, je vais de mon bureau au salon, à la cuisine, ça reste tout le temps le même endroit, alors que de temps en temps on a besoin de faire une séparation entre les deux.</i> » {A.b.4} - « <i>on a reçu énormément d'aide au niveau du matériel nécessaire pour pratiquer le télétravail. J'ai l'impression que la société fait vraiment attention au bien-être de ses employés.</i> » {A.b.4} - « <i>si je vois que je suis un peu à la traîne dans mon travail, je vais écourter mes pauses à la maison. J'ai tendance à faire ça chez moi en télétravail mais pas au bureau.</i> » {A.b.4} - « <i>il y a l'employeur qui n'est pas là pour te surveiller même s'il est là pour te surveiller à distance. Quelque part tout est toujours contrôlé, ce qui n'est pas un point négatif.</i> » {A.b.5} - « <i>je commence à croire qu'on est plus surveillé en télétravail mais en fait non.</i> » {A.b.5} - « <i>pour moi il n'y a pas vraiment de différence vu qu'on travaille de la même manière</i> » {A.b.5} - « <i>On a intérêt à ne pas avoir de bruit de fond</i> » {A.b.5} - « <i>Au départ, les premières semaines, il fallait qu'on s'adapte.</i> » {A.b.5} - « <i>le fait d'être par moment dérangé à la maison parce qu'on est entouré de notre famille</i> » {A.b.6} - « <i>à la maison tout le monde ne comprend pas forcément (surtout pour les enfants en bas âge) que papa et maman sont occupés à travailler.</i> » {A.b.6} - « <i>sur place [...]Tu es là pour aider les autres également, si quelqu'un a une question. Alors que chez soi, tu es seul face au PC. Mis à part tes tâches journalières, tu ne fais rien d'autres.</i> » {A.b.7} - « <i>J'ai deux enfants en bas âges. Au début, c'était compliqué [...]. On a dû [...]leur expliquer [...] que je travaille, qu'ils ne doivent pas me déranger. Au début c'était compliqué à gérer, mais maintenant ils se sont habitués à me voir tout le temps à la maison.</i> » {A.b.7} - « <i>aider nos collègues au téléphone, ce n'est pas tout le temps évident et facile parce qu'on ne sait pas si la personne a vraiment bien compris le message qu'on a voulu faire passer. [...] c'était plus facile de travailler sur place</i> » {A.b.8} - « <i>personnellement je me lève le matin, j'ai peut-être fait trois pas et je suis déjà dans mon salon pour me rasseoir pour travailler.</i> » {A.b.8} - « <i>physiquement je ne fais pas vraiment énormément de mouvements comparé à quand je devais me déplacer pour aller jusqu'au bureau</i> » {A.b.8}
--	--	---

		<ul style="list-style-type: none"> - « <i>Ca devient compliqué puisque je travaille dans le salon, et lui ne peut pas forcément regarder la télévision, etc.</i> » {A.b.8} - « <i>J'ai aussi remarqué personnellement que l'entreprise intervient un petit peu financièrement pour notre télétravail</i> » {A.b.8} - « <i>on a un autre rythme de vie.</i> » {A.b.8} - « <i>On prend donc moins vite le temps de prendre son café à son aise, etc.</i> » {A.b.8} - « <i>Le quotidien change complètement.</i> » {A.b.8} - « <i>ça m'est déjà arrivé de me déconnecter à 17h10 parce que je me suis pas aperçue que l'heure était déjà passée.</i> » {A.b.8} - « <i>je vais plus vite oser prendre quelques petites pauses à droite à gauche pour souffler un coup car j'en ai besoin psychologiquement</i> » {A.b.8} - « <i>on a plus vite tendance à prendre 2-3 petites pauses à droite à gauche à fin de souffler un bon coup</i> » {A.b.8} - « <i>On a reçu du matériel, on a des connexions qui sont différentes. Donc, au niveau du travail, ça se passe bien.</i> » {A.b.9} - « <i>c'est devenu vraiment compliqué de bien laisser sa vie personnelle de côté quand on est chez soi. C'est vraiment difficile de faire ça parce qu'il y a aussi les gens avec qui on vit qui sont présents, il y a des problèmes personnels qui sont là, etc.</i> » {A.b.9} - « <i>On a une entreprise qui nous a quand même fait livrer du matériel, tout a été mis en place de manière à ce que le télétravail soit le plus agréable et le plus facile possible pour nous.</i> » {A.b.9} - « <i>au lieu de prendre une pause qui va durer six minutes au bureau pour faire le tour du bâtiment, chez soi en télétravail la pause va durer 30 secondes-une minute.</i> » {A.b.9} - « <i>on prend moins de temps de pause.</i> » {A.b.9} <hr style="border-top: 1px dotted black;"/> <ul style="list-style-type: none"> - « <i>avant le tooling et les conversation calls n'étaient pas du niveau que l'on a actuellement.</i> » {B.a.1} - « <i>Au début, le côté technique était assez cheeky mais maintenant ça fonctionne très bien.</i> » - « <i>parfois certains collaborateurs ont besoin de certains papiers et de dossiers qu'il faut imprimer et ce n'est pas tjrs possible, ce qui prend du temps.</i> » {B.a.1} - « <i>c'est le tooling disponible pour travailler ensemble, à distance, qui est très important aussi.</i> » {B.a.1} - « <i>je suis juste dans une chambre et je cohabite avec deux autres personnes. Ce n'est donc pas très pratique pour travailler, surtout que je dois prendre des appels qui doivent être un peu discrets</i> » {B.a.2}
--	--	--

		<ul style="list-style-type: none"> - « je ne peux pas commencer à parler très fort vu que j'ai des voisins tout près de moi, et du coup je dois travailler dans ce petit espace de travail. » {B.a.2} - Je sais que certains collègues ont, par exemple, deux ordinateurs (moi je n'en ai qu'un), alors qu'au bureau on en avait trois. C'était donc plus pratique de travailler au bureau qu'à la maison (où on ne dispose que de un ou deux ordinateurs). » {B.a.2} - « On n'a pas toujours aussi de souris ou de clavier, on est parfois vraiment juste sur un laptop, ... Ce n'est donc pas aussi pratique au bureau. » {B.a.2} - « Pour moi, le fait que je n'ai pas deux ordinateurs est un inconvénient car ça peut vraiment ralentir mon travail. » {B.a.2} - « Le fait aussi que je travaille dans un endroit un peu plus fermé et plus petit (ma chambre) constitue également un inconvénient pour moi. » {B.a.2} - « Niveau travail, une fois qu'on est habitué, on sait très bien se débrouiller avec le PC et les applications. » {B.a.3} - « Au niveau de l'organisation, cela n'a pas vraiment changé, on s'organise de la même manière. Par exemple, on fait nos réunions via Teams. » {B.a.3} - « Aussi, on a parfois des problèmes techniques de manière générale qui nous ralentit dans notre travail, alors qu'au bureau la connexion est meilleure. » {B.a.3} - « Il y a aussi certaines choses techniques qui peuvent carrément nous empêcher de travailler depuis la maison. [...]. Si je travaillais depuis le bureau, je ne perdrais pas de temps pour ces procédures. » {B.a.3} - « il y a des moyens digitaux pour contrôler donc ils savent toujours vérifier ce que tu fais » {B.a.4} - « Cela ne change rien si je travaille depuis la maison ou au bureau. » {B.a.4} - « A la maison, il y a plus de distractions : on peut sonner à la porte, on peut se faire à manger ou faire la vaisselle. Quand tu es au travail, tu n'as évidemment pas ce genre de distractions. » {B.a.4} - « En contexte de télétravail permanent, dans mon équipe en tout cas on a beaucoup de soucis techniques. On en rencontre tous les jours dans notre boulot. » {B.a.5} - « J'ai l'impression que les serveurs sont un peu plus fragiles lorsque l'on travaille en externe qu'au siège même. » {B.a.5} - « maintenant lorsque l'on fait une tâche on doit attendre cinq minutes pour que ça se mettent à jour, etc. » {B.a.5} - « Je pense donc que le temps de télétravail qui est maintenant devenu beaucoup trop long et ça devient de plus en plus compliqué. D'autant plus qu'à la maison on n'a pas forcément le matériel adapté par rapport à notre travail. » {B.a.6}
--	--	---

		<ul style="list-style-type: none"> - « Dans les locaux, on est très bien équipé, on a de grands écrans, des papiers, des stylos, etc. On a tout ce dont on a besoin pour faire notre travail. C'est pourquoi, lorsqu'on se retrouve à la maison, il faut s'adapter, et pour les gens qui ont une seule télévision ou un seul écran, c'est plus compliqué au niveau de la logistique. » {B.a.6} - « on n'a pas tous de bonnes chaises de bureau pour travailler. Personnellement, j'utilise les chaises de ma table à manger, ce n'est donc pas du tout adapté pour travailler, et par conséquent au bout d'un moment j'ai des douleurs au dos, etc. » {B.a.6} - « On a essayé à un moment donné de faire des rotations entre différents personnels de la banque pour prendre le temps, une fois toutes les trois semaines, de casser cette monotonie du télétravail et pour revenir travailler dans nos bureaux. [...]. Cela permet aux gens de se retrouver, ça s'est vraiment passé dans une bonne ambiance. » {B.a.6} - « La plupart des personnes n'ont pas des structures adéquates [...] pour pouvoir bien travailler sur une longue durée en télétravail. Par exemple, j'ai une petite fille en bas âge qui ne va plus à la crèche, je dois donc faire le papa et travailler en même temps. Il y a des gens qui ont des appartements très petits et il y en a qui ont des environnements familiaux un peu bruyants parce qu'il a plusieurs enfants, etc. » {B.a.6} - « J'ai eu l'occasion de retourner travailler de manière partielle (c'est-à-dire une semaine sur trois), pendant quelques semaines on a eu l'occasion de retourner au bureau et ça faisait du bien de pouvoir revoir un peu les collègues, même si on n'était pas tous là en même temps. » {B.a.8} - « ce qui entrave parfois la productivité, c'est essentiellement l'informatique. On a eu l'occasion de le découvrir pendant le télétravail » {B.a.9} - « on a toujours eu des soucis IT mais j'ai l'impression que le fait d'être à distance ne facilite pas les choses. » {B.a.9} - « Depuis la semaine passée, il y a de gros problèmes et personne ne sait pourquoi et c'est un gros frein. » {B.a.9} - « Chez nous, ce qui est très compliqué c'est l'IT. On perd énormément de temps à se battre avec les outils informatiques, et même en temps normal mais c'est encore pire avec le télétravail. » {B.a.10} - « Ce n'est pas non plus de la torture mais avec le recul je crois qu'il va quand même y avoir des répercussions parce qu'on n'a quelque part plus envie de bouger. » {B.a.11} - « Maintenant, on s'encroûte un peu. » {B.a.11} - « je n'ai pas de pièce de bureau pour travailler (mon bureau est dans la pièce de vie). Par contre, quand je suis vraiment toute seule, je trouve qu'on a une concentration qui est quand même incroyable. » {B.a.11}
--	--	---

		<ul style="list-style-type: none"> - « Je me suis rendue compte que les outils informatiques que l'on utilise nous permettent de se parler comme si on était là. » {B.a.11} - « Au niveau informatique, globalement, je ne peux donc pas me plaindre. Maintenant, tout dépend aussi du réseau de chacun. Par exemple, une fois en revenant de vacances, plus rien ne fonctionnait, j'ai donc dû aller au siège. Toutefois, globalement, je suis assez étonnée que tout ait fonctionné plus ou moins correctement. » {B.a.11} - « je pense franchement qu'une société pourrait, par exemple, venir installer le matériel informatique, regarder un peu au niveau de l'ergonomie, etc. C'est ce qu'on n'a pas eu et je trouve ça dommage. Dans notre cas, on avait notre PC, nos réunions Teams et on devait se débrouiller par nous-mêmes. » {B.a.11} - « à cause de la chaise sur laquelle je travaille, j'ai maintenant un peu mal au dos et à la nuque, ce que je n'avais jamais eu au bureau. Je me dis donc que le télétravail doit quand même avoir un impact à ce niveau-là aussi puisqu'on n'a pas des chaises de bureau comme au boulot. » {B.a.11} - « Je trouve donc que quand on impose le télétravail, il faut que l'employeur puisse assurer derrière pour qu'on soit productif (il ne suffit pas que de donner les outils informatiques). » {B.a.11} - « j'avais une mauvaise connexion chez moi donc j'ai dû partir chez mes parents pendant 1 mois et demi. » {B.a.12} - « La connexion fonctionne quand même mieux quand on est au bureau. » {B.a.12} - « La seule influence négative est que nous avons beaucoup plus de problèmes techniques en passant par le proxy, on a des moments où rien ne fonctionne et c'est frustrant. » {B.a.12} - « Pour nous il n'y a aucun souci à travailler à la maison, nous avons eu un deuxième écran, toutes mes affaires sont à la maison. Nos managers nous avaient prévenus que si on avait besoin de quelque chose [...] on pouvait organiser des rendez-vous. » {B.a.13} - « la première chose que j'ai dû faire c'était de me connecter avec le réseau d'ING, ça m'a pris 30 à 40 minutes et j'ai dû appeler mon manager. Heureusement c'était la journée de tests et c'était une bonne expérience. » {B.a.13} - « En ce moment j'ai toujours beaucoup de soucis mais je me suis adaptée » {B.a.13} - « Oui quand même beaucoup de bruit lorsque je travaille au bureau parce qu'on est plus ou moins 100 personnes dans un étage. On entend donc les collègues qui sont en lignes, ceux qui posent des questions et qui crient parfois. [...]. Maintenant je mets un peu de radio à la maison parce que si c'est trop calme ça ne me convient pas non plus comme environnement. C'est un bruit agréable. » {B.a.13}
--	--	---

		<ul style="list-style-type: none"> - « Parfois, on avait des problèmes techniques, mais pour le reste, c'était bien. » {B.a.14} - « je n'étais pas forcément prêt à pouvoir régler tous les soucis de manière autonome. » {B.a.15} - « Pour parler de l'organisation, c'était assez compliqué au début car on ne se voit pas en vrai. » {B.a.15} - « aujourd'hui on récupère des libertés hors boulot, ça permet donc forcément de pouvoir aller prendre un verre et manger en terrasse. On a une perspective de retrouver ces libertés. » {B.a.17} - « jusqu'à il y a peu on avait vraiment un sentiment d'emprisonnement, d'enfermement, de privation de liberté, et ça c'est très compliqué. On se disait vraiment « Je ne suis bon qu'à travailler, qu'à faire du travail ». » {B.a.17} - « le télétravail permet aussi de se dire « Si je prends une pause d'une demi-heure ou de trois quarts d'heure et que je vais marcher dans mon jardin ou dans mon quartier, je peux le faire ». Le management de la banque a été très conscient de cela, il a été très ouvert par rapport à cela en disant « Si à un moment donné vous voyez que ça ne va pas et que vous étouffez, sortez et prenez du temps pour vous ». » {B.a.17} - « Les temps de pause sont aussi beaucoup plus courts que quand on est en présentiel. » {B.a.17} - « Le télétravail demande plus de contrôle et d'énergie. Il y a bien sûr toujours moyen de contrôler mais quand on est sur un plateau c'est plus difficile d'aller regarder une série pendant deux heures. Tandis que maintenant en télétravail, on doit regarder si la personne est connectée ou est sur Teams, sinon on ne sait pas voir qu'elle n'est pas là pendant deux heures. » {B.a.18} - « Quarante entretiens individuels, plus gérer toutes les réunions que l'on a avec nos équipes (nos réunions d'équipe), plus nos réunions avec le project management, ... c'est vraiment compliqué. » {B.a.18} - « C'était compliqué au début [...] parce que les membres de mes équipes ne savaient pas encore comment il fallait travailler en télétravail. » {B.a.18} - « C'était compliqué au début parce que [...] les écoles étaient fermées, il y avait pas mal de collaborateurs qui avaient leurs enfants à la maison, c'était donc compliqué de devoir tout organiser. » {B.a.18} - « Ce qui a aussi été vraiment difficile, c'était de mettre en place le télétravail. Après, une fois que ça a été mis en place, ce qui m'a permis de trouver un équilibre dans cette situation de télétravail, c'était de planifier ces one-to-one réguliers avec mes membres et d'être plus présente. » {B.a.18}
--	--	---

		<ul style="list-style-type: none"> - « Au début, c'était compliqué en situation de télétravail vu [...] la situation à la maison qui n'était plus pareille qu'au travail (par exemple, certains ne travaillent que sur un seul écran, ce qui était aussi compliqué). » {B.a.18} - « Puis, au fur et à mesure, des personnes ont quand même investi dans un deuxième écran parce que c'était plus confortable pour elles. » {B.a.18} - « On a ensuite renforcé les équipes en mettant des intérimaires pour pouvoir prendre la prise de calls. » {B.a.18}
<p>La productivité : constat général</p> <p><i>L'ensemble des facteurs agissant en faveur ou en défaveur de la productivité des salariés en général</i></p>	<p>Facteurs favorisant la productivité</p> <p><i>Facteurs contribuant à la productivité des salariés en général</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> - « Oui, on est axé chiffres, mais ce n'est qu'une infime partie de ce que l'on vit. La vie en groupe et en équipe est bien plus importante. » {A.a.1} - « Personnellement, si des agents à moi rencontrent des difficultés dans le privé, autant je peux être super exigeant sur les chiffres, autant je vais leur dire de prendre un certificat car leur vie privée et leur bien-être sont bien plus importants pour qu'ils soient bons dans leur boulot. » {A.a.1} - « La productivité va donc dépendre du bien-être et de l'épanouissement des agents. » {A.a.1} - « j'essaye de mettre en place un management qui donne envie à mes agents de bosser pour moi. » {A.a.1} - « il y a aussi la dimension humaine qui est inhérente et super importante. Si les gens sentent qu'ils sont respectés, entendus, challengés au niveau du contenu de leur travail, s'ils sentent qu'ils apprennent et qu'ils évoluent, ils voudront peut-être bien bosser pour leur manager. » {A.a.1} - « Si tu as un management comme ça, tu peux être sûr qu'en terme de productivité, tes équipes vont bosser pour toi. [...]. C'est une énergie, c'est un groupe et c'est de ça que dépend la productivité. Le bien-être, l'épanouissement et la communication transparente sont des aspects super importants. » {A.a.1} - « Tout ceci fait que les agents se sentent bien dans leur fonction, ce qui va impacté leur productivité (soit positivement parce que le groupe a choisi son leader et que le management est en phase avec le groupe, soit négativement parce qu'on fait plutôt le chef). » {A.a.1} - « Il est important d'adapter le management au groupe. » {A.a.1} - « avoir un management en phase avec son groupe impacte positivement [...] la productivité des agents. » {A.a.1} - « il y a moins de fatigue, moins de temps de trajet, ce qui fait que les personnes vont plus facilement travailler jusqu'à 17h-18h alors qu'avant elles partaient à 16h45 pour être à 17h à la maison. » {A.a.1}

		<ul style="list-style-type: none"> - « L'ambiance. Par exemple, comment tes responsables vont faire en sorte qu'il y ait le moins de stress possible. » {A.a.2} - « L'ambiance avec les collègues également, si tu t'entends bien avec tes collègues, cela pourrait jouer un rôle. Il faut que tu aies envie d'aller travailler, que tu aies envie d'aller voir tes collègues [...]. » {A.a.2} - « La productivité dépend premièrement de la motivation » {A.a.3} - « L'énergie aussi [...] parce que ce job demande beaucoup d'énergie. Il faut aussi avoir un mental fort » {A.a.3} - « Pour moi, avoir des tâches simples et définies, le fait de savoir quoi faire et pourquoi on doit le faire, favorise la productivité. » {A.a.4} - « ce sont les incentives qui font que la productivité augmente. Lors de mois où il y a des incentives, on sait que l'on sera rémunéré en fonction de notre performance. C'est donc normal que notre performance augmente. » {A.a.4} - « Je pense aussi que la flexibilité que l'on nous accorde, le fait de savoir que l'on peut travailler un peu quand on veut ou quand ça nous arrange le mieux, fait que l'on va travailler au moment où on est le plus productif. » {A.a.4} - « En télétravail « On est donc assez libre de pouvoir faire un peu notre planning comme on veut. Je pense que ça aide beaucoup. » {A.a.4} - « Je pense que la première chose dont dépend la productivité est l'agent, [...] le premier facteur impactant est la personne en elle-même. En effet, si la personne a envie de travailler, (peu importe si ça va bien ou si ça ne va pas), il y aura de la productivité » {A.a.5} - « le bien-être avec les collègues et le bien-être dans son job sont deux facteurs qui peuvent favoriser la productivité. » {A.a.5} - « le fait [...] d'être avec les collègues, le fait de savoir psychologiquement que tu es au bureau et que tu es là pour travailler. » {A.a.6} - « Le fait de se réveiller le matin avec un objectif bien précis, ça aide à la productivité. » {A.a.6} - « Il y a des personnes qui n'ont pas vraiment besoin d'être au bureau mais il y en a qui ont besoin d'une structure, d'un cadrage et le bureau donne cette possibilité. » {A.a.6} - « Pour moi, l'ambiance favorise beaucoup la productivité, c'est-à-dire l'ambiance avec nos collègues » {A.a.7} - « C'est donc très important que l'entente soit là, que ce soit un confort, il faut aussi que l'on se sente bien au bureau, que l'on trouve ses marques, et que l'on puisse se sentir à l'aise » {A.a.7}
--	--	--

		<ul style="list-style-type: none"> - « Il importe [...] de vraiment se sentir comme chez soi, autant au bureau qu'en télétravail à la maison. » {A.a.7} - « En télétravail, il y a aussi des choses qui favorise le travail et la productivité puisque [...] il n'y a pas de transport et de trajets à faire » {A.a.7} - « Dans une équipe soudée, même si les résultats ne sont pas énormes, on voit que le travail a été fait en équipe et qu'il est sûr d'être bon » {A.a.7} - « ça se voit vraiment à l'entente, à l'ambiance au boulot, à l'envie de la personne. » - « Ça dépend donc beaucoup de la volonté de la personne et surtout de sa manière de voir le travail en équipe. » {A.a.7} - « Pour moi, ce qui peut favoriser la productivité des employés, c'est l'ambiance et l'interaction qu'ils peuvent avoir entre eux. Pour moi cet aspect-là est très productif parce que s'ils se trouvent par moment en difficulté, ils peuvent se tourner vers leurs collègues et partager leurs moments, ce qui va les aider psychologiquement et mentalement à aller mieux. » {A.a.8} - « Donc pour moi le plus important c'est l'esprit d'équipe, pouvoir être ensemble, penser aux autres et se sentir soutenu quand ça va moins bien. » {B.a.7} <hr style="border-top: 1px dotted black;"/> <ul style="list-style-type: none"> - « Chez nous, on met énormément de focus sur l'ambiance parce qu'il n'y a rien à faire, travailler dans le service call center, c'est une routine de 8h30 à 17h-17h30. » {A.b.1} - « On essaye donc de mettre pas mal d'incentives en place. » {A.b.1} - « J. est très attentive au bien-être de ses collaborateurs, à l'ambiance dans ce genre de choses. » {A.b.1} - « L'ambiance est donc primordiale dans ce genre de service. Il faut être super attentif à ça. » {A.b.1} - « il est aussi important que le collaborateur soit bien dans son travail. Avant, la banque était très quantitatif et maintenant on essaye de changer pour que le service ne soit plus que qualitatif. Dans ce sens, j'ai envie que mes collaborateurs prennent moins d'appels par jour afin que la qualité du service rendu au client soit optimale. » {A.b.1} - « un souci de formation et un souci d'amélioration de nos process continus. » {A.b.1} - « Un collaborateur productif c'est aussi quelqu'un qui fait de la qualité et qui ne fait pas que 80-100 appels par jour. Je pense que c'est assez facile de faire 100 appels par jour mais si derrière le collaborateur ne reste que 30 secondes et qu'il n'a pas répondu à la totalité des questions des clients [...], ça ne sert à rien. » {A.b.1} - « Il s'agit d'un changement de mindset ; avant on était très « objectifs chiffrés », maintenant on veut de la qualité derrière. » {A.b.1}
--	--	---

		<ul style="list-style-type: none"> - « Le point fort pour maintenir une certaine productivité c'est donc justement cette ambiance entre les gens d'une équipe et le fait qu'ils ont le sourire dès qu'ils arrivent au boulot. Maintenant, avec le télétravail c'est un peu plus compliqué. » {A.b.2} - « Le point fort pour maintenir une certaine productivité c'est donc justement cette ambiance entre les gens d'une équipe et le fait qu'ils ont le sourire dès qu'ils arrivent au boulot. Maintenant, avec le télétravail c'est un peu plus compliqué. » {A.b.2} - « au boulot il y a beaucoup plus un aspect de travail, il y a des gens autour de toi, on ne peut pas vraiment se permettre de se tourner les pouces » {A.b.2} - « le fait de se lever le matin et de se mettre dans un état d'esprit d'aller au travail, ça te met dans une dynamique de travail. » {A.b.2} - « Il y a donc quand même ce lien de confiance qui est très important. » {A.b.2} - « A partir du moment où on est 10 collègues et qu'on rigole entre nous entre deux appels [...] ça joue aussi clairement sur la productivité » {A.b.2} - « Je dirais avant tout que la productivité des employés dépend de l'ambiance qu'il y a au travail et dans leur équipe. » {A.b.3} - « Pour moi c'est surtout cette ambiance de travail qui joue, le manager, et bien sûr le travail en lui-même. » {A.b.3} - « c'est surtout l'ambiance au travail et le rapport que les employés ont avec leur responsable qui sont très importants. Au plus il y a une bonne ambiance dans l'équipe, au plus les personnes vont mieux travailler, selon moi. » {A.b.3} - « La productivité dépend donc principalement des contacts sociaux » {A.b.3} - « je dirais que c'est surtout l'ambiance des équipes qui fait que certaines équipes sont plus productives que d'autres. On remarque bien que les personnes qui s'entendent bien entre eux sont plus motivées à faire des heures supplémentaires, par exemple, ou à bien faire leur travail, contrairement aux personnes qui sont un peu plus isolées, elles ont peut-être moins envie de faire leur travail. » {A.b.3} - « la productivité dépend déjà du matériel dont on dispose. Pour ma part, je n'ai aucun souci avec cela mais je pense que ça peut jouer quand même un rôle assez important sur la productivité des employés. » {A.b.4} - « Je trouve également que l'ambiance au travail fait partie aussi de la productivité parce que s'il y a une bonne ambiance, on a plus envie de travailler. Je pense donc que la productivité augmente avec une bonne ambiance. » {A.b.4} - « L'attitude de l'employeur envers ses employés et ses équipes est également importante. » {A.b.4} - « travailler chez soi favorise la productivité vu qu'on se sent plus à l'aise » {A.b.6}
--	--	--

		<ul style="list-style-type: none"> - « le temps que je ne passe plus en trajet aller/retour au travail me permet également de plus approfondir certaines tâches dans mes fonctions. » {A.b.6} - « gagner du temps et être dans un milieu que je connais (à la maison où je suis plus à l'aise), me permet quand même de donner plus de temps à mes tâches et donc de m'appliquer beaucoup plus dans mon travail. » {A.b.6} - « à partir du moment où on a des targets journaliers, il est facile de rester productif. » {A.b.7} - « Je pense que faire en sorte que l'on se sente bien au travail favorise la productivité. » {A.b.8} - « le fait de se sentir bien dans une bonne équipe. » {A.b.8} - « dans des sociétés plus grandes on a souvent cette gêne d'aller dans un autre bureau qu'on ne connaît pas pour poser une question alors qu'ici pas du tout et c'est ça qui est d'autant plus gay et qui fait que l'on se sente vraiment bien dans la boîte, ce qui favorise la productivité. » {A.b.8} - « la dimension socialisation est très importante. » {A.b.8} - « Je dirais d'abord l'ambiance générale. Je pense que ça a quand même beaucoup d'impact. Le fait d'être dans une bonne ambiance booste la productivité des employés, en tout cas pour ma part ça me booste vraiment beaucoup. » {A.b.9} - « l'ambiance générale au bureau et l'ambiance entre collaborateurs aident beaucoup et motivent vraiment énormément les gens. » {A.b.9} <hr style="border-top: 1px dotted black;"/> <ul style="list-style-type: none"> - « il s'agit du temps de disponibilité du collaborateur pour faire son travail. » {B.a.1} - « Une des choses les plus importantes est le temps que le collaborateur prend pour finir un call ou une opération du début à la fin. » {B.a.1} - « le temps qu'il faut pour identifier un client est un premier facteur important qui rend compte de la productivité du collaborateur. » {B.a.1} - « dès qu'il y a une demande d'un client, la complexité de la demande évidemment et les différents tooling dont on a besoin et qui sont à notre disposition pour travailler sont des facteurs de productivité. » {B.a.1} - « le tooling auquel on a accès est quelque chose de très important aussi pour favoriser l'efficacité. » {B.a.1} - « La productivité dépend aussi vraiment du type d'opérations. En effet, certaines opérations sont presque fully automated, tandis que pour d'autres opérations les collaborateurs doivent cliquer 70 fois avant d'avoir toutes les informations nécessaires. » {B.a.1}
--	--	--

		<ul style="list-style-type: none"> - « ces différents éléments, à savoir combien de temps disponible, la complexité d'identifier le client, et le fait que le tooling soit suffisant ou pas (la complexité de la demande) et l'expérience de l'employé sont les différents facteurs les plus importants qui vont favoriser ou entraver la productivité. » {B.a.1} - « c'est très important d'avoir beaucoup de contacts avec beaucoup de stakeholders. » {B.a.1} - « Ce qui peut favoriser la productivité des employés c'est déjà le contact social » {B.a.2} - « le fait de travailler dans un milieu agréable et de voir les collègues qui sont plus ou moins près de nous favorisent la productivité. » {B.a.2} - « On s'entraide entre nous, ce qui nous fait vraiment avancer dans notre travail » {B.a.2} - « Cette unité d'équipe nous permet donc d'avancer beaucoup plus vite dans notre travail. En effet, au lieu de passer un appel de 30 minutes, on va passer un appel de six minutes avec le client car on pourra directement l'aider à résoudre son problème. » {B.a.2} - « l'organisation et la présence qui comptent beaucoup, également la hiérarchie. » {B.a.3} - « Le salaire évidemment nous motive aussi, les conditions de travail, nos instruments, l'ordinateur, posséder et utiliser les bons outils, les bonnes applications. » {B.a.3} - « Le fait d'avoir accès à tout » {B.a.3} - « L'environnement compte beaucoup également, le fait qu'on travaille en groupe, on doit surtout avoir un esprit d'équipe. » {B.a.3} - « L'esprit d'équipe, le fait d'avoir de bons collègues, d'avoir la présence de nos leaders. » {B.a.3} - « la motivation, c'est ce qui fait la productivité » {B.a.3} - « la chose la plus importante pour être productif est l'entraînement personnel et le support. » {B.a.4} - « Il faut également un environnement de travail qui accepte que tu fasses des erreurs. Il faut donc un environnement d'apprentissage. » {B.a.4} - « la réussite dépend aussi de l'ambiance dans l'équipe, des collègues, le fait d'être sociable, le fait de passer du temps ensemble après les heures de travail. » {B.a.4} - « je pense qu'un environnement de travail adéquat est quelque chose qui favorise la productivité au travail. » {B.a.6}
--	--	--

		<ul style="list-style-type: none"> - « Deuxièmement, la clarté des objectifs poursuivis est aussi importante (au plus c'est clair, au plus on sait ce que l'on fait). » {B.a.6} - « Il y a également la structure du travail qui est très importante. » {B.a.6} - « pas beaucoup de lignes hiérarchiques, on a beaucoup d'initiatives à prendre, on s'autogère, on est des équipes autonomes et auto-apprenantes. » {B.a.6} - « pour moi, le lien entre démotivation et productivité est presque évident, de manière générale, quand on est motivé on est toujours plus productif que quand on ne l'est pas. » {B.a.6} - « Moins de motivation veut dire moins de productivité. » {B.a.7} - « Pour ce qui peut l'augmenter, c'est la motivation qui est, je pense, essentiellement un état d'esprit. » {B.a.8} - « Le dynamisme de l'équipe dans laquelle on travaille fait énormément aussi. » {B.a.8} - « La productivité dépend de l'implication de chaque collaborateur. » {B.a.9} - « les incitants habituels peuvent être les salaires, les changements de fonction, la reconnaissance de son manager... Cela a toujours un impact positif. » {B.a.9} - « Il y a la situation personnelle de chacun, car certains sont parents, d'autres sont plus jeunes. Les jeunes ont tendance à donner un peu plus pour faire leur preuve, généralement, ils ont plus de temps à leur disposition. » {B.a.9} - « Ce qui peut la favoriser, c'est forcément une bonne ambiance, le fait aussi de ne pas avoir les mains liées parce que le micro management c'est parfois compliqué. » {B.a.10} - Je pense qu'à partir du moment où on a une équipe sur qui on peut avoir confiance, il ne faut pas forcément tout contrôler. » {B.a.10} - « il faut connaître son équipe. » {B.a.10} - « Un bon IT est aussi très important. » {B.a.10} - « L'ambiance et la diversité dans le boulot. Pour moi, la productivité dépend principalement de ça. » {B.a.11} - « Je trouve donc que quand on impose le télétravail, il faut que l'employeur puisse assurer derrière pour qu'on soit productif (il ne suffit pas que de donner les outils informatiques). » {B.a.11} - « la motivation au sens large qui regroupe à la fois le fait de travailler dans des conditions tenables et agréables » {B.a.12} - « l'environnement donc le fait de ne pas se sentir écrasé. » {B.a.12} - « l'intérêt pour ce qu'on fait, pour notre travail. » {B.a.12} - « Je trouve aussi qu'il est important d'avoir une bonne atmosphère de travail entre collègues. Si on s'entend bien avec ses collègues et que l'on sait qu'on peut compter les
--	--	---

		<p><i>uns sur les autres, et que tout le monde va se donner pour travailler, cela peut avoir un effet positif sur la productivité. » {B.a.12}</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>« Tout dépend de la période » {B.a.13}</i> - <i>« la communication, même à distance est très importante. » {B.a.13}</i> - <i>« Je trouve surtout important de bien s'entendre avec les collègues et son équipe. » {B.a.14}</i> - <i>« La communication entre les collègues. Il y a des gens qui préfèrent être indépendants et qui préfèrent travailler seuls, ils ne partagent pas. S'il arrive d'y avoir un incident, ce collègue ne va pas forcément communiquer et je trouve ça important de communiquer parce que s'il se passe quelque chose, ça prend moins de temps de régler un 'beug' informatique par exemple » {B.a.14}</i> - <i>« La communication est la chose la plus importante. » {B.a.15}</i> - <i>« ne pas être coupé par tout ça favorise la productivité, c'est-à-dire pouvoir se mettre dans sa bulle pour se concentrer au travail. » {B.a.16}</i> - <i>« Ce qui peut la favoriser, c'est que les employés soient en accord avec ce qu'ils font. » {B.a.18}</i> - <i>« Ce qui peut aussi la favoriser c'est de comprendre ce pourquoi les employés font ce qu'ils font (c'est-à-dire de vraiment comprendre qu'il y a un client derrière), et d'être donc orientés client. » {B.a.18}</i>
	<p>Facteurs entravant la productivité</p> <p><i>Facteurs freinant la productivité des salariés en général</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> - <i>« ce qui va impacté leur productivité [...] négativement parce qu'on fait plutôt le chef » {A.a.1}</i> - <i>« Ce qui peut entraver, c'est le contraire. Quand il y a une mauvaise ambiance, quand tu ne t'entends pas avec tes collègues, quand tes responsables te stressent beaucoup par rapport aux chiffres, quand ils ne sont pas ouverts... » {A.a.2}</i> - <i>« ne pas faire des choses dans le vide ou ne pas savoir vraiment ce que l'on doit faire peut entraver la productivité. » {A.a.4}</i> - <i>« ce qui peut l'entraver et qui est contre-productif, c'est par exemple lorsque j'ai trop de choses à faire et je ne sais pas par où commencer, ou lorsque j'essaye de faire plusieurs trucs en même temps, ce qui fait que je n'avance dans rien. [...]C'est un peu comme un cercle vicieux ; plus j'ai de choses qui s'accumulent et plus je me disperse, moins je vais avancer (et plus ça va m'énerver). Je serai donc contre-productif. » {A.a.4}</i> - <i>« pour moi, ce qui peut entraver la productivité c'est vraiment l'organisation et la répartition des tâches qui sont des facteurs importants. » {A.a.4}</i> - <i>« je trouve que des tâches trop répétitives [...]ne favorisent pas beaucoup la productivité. » {A.a.4}</i>

- « *Le fait qu'un manager soit trop présent ou soit tout le temps au-dessus de notre épaule entrave aussi la productivité car c'est vraiment lassant. Je pense que ce genre de micro management, pour beaucoup de personnes, ne fonctionne pas bien.* » {A.a.4}
- « *je sais que des collègues travaillent plus en télétravail qu'auparavant car au bureau ils sont plus vite distraits et déconcentrés.* » {A.a.4}
- « *Pour ce qui peut l'entraver, je dirais que c'est le contraire. Est-ce que je m'entends bien avec mes collègues ? Est-ce que j'aime bien ce que je fais ?* » {A.a.5}
- « *Ces problèmes de connexion sont des facteurs inconnus. Par conséquent, s'ils surviennent, on peut facilement être très vite déboussolé ou perturbé dans notre travail.* » {A.a.5}
- « *il y a des personnes qui sont plus sensibles à l'isolement, qui sont plus sensibles à la cohésion de groupe, etc. La productivité du travail de ces personnes-là va vite être impactée par tous les facteurs psychologiques.* » {A.a.5}
- « *au bureau on vient généralement me poser des questions et me déranger.* » {A.a.5}
- « *Quand on travaille tout le temps par téléphone, c'est quand même assez fatiguant à la fin de la journée.* » {A.a.6}
- « *Au call center, on est beaucoup et il y a des personnes à côté qui parlent en même temps, ce qui peut donc parfois me déconcentrer.* » {A.a.6}
- « *En ce qui concerne des choses qui entraveraient la productivité au travail, je dirais [...] que c'est lorsque l'on ne se sent pas bien au bureau ou avec nos collègues. Par exemple, si on est quelqu'un qui a vite froid et qu'on est dans un bureau où il y a plein d'air conditionné, ce n'est vraiment pas agréable pour travailler.* » {A.a.7}
- « *il ne faut pas oublier que passer 24 heures sur 24 à la maison, travailler à la maison, dormir à la maison, ..., ce n'est vraiment pas très sain. On ne change pas d'air, on ne voit pas d'autres personnes, ce n'est parfois pas très sain pour une personne.* » {A.a.7}
- « *une personne qui n'a plus envie de travailler ou qui n'est plus intéressée par son poste, sa productivité va forcément aussi chuter étant donné qu'une personne qui ne veut rien faire ne va rien faire non plus, contrairement à une personne motivée qui va tout faire pour atteindre les objectifs. Ça dépend donc beaucoup de la volonté de la personne et surtout de sa manière de voir le travail en équipe.* » {A.a.7}
- « *Ce qui peut entraver la productivité des employés, c'est de se sentir isolé et de ne pas pouvoir partager nos moments plus difficiles.* » {A.a.8}
- « *être dans un mauvais mood* » {A.a.8}

- « *Ce qui peut l'entraver c'est effectivement ce confinement et trop d'isolement.* » {A.b.1}
 - « *On a eu des éléments un peu perturbateurs qui sont des personnes assez négatives dans une équipe très soudée, ce qui peut très vite faire effet boule de neige.* » {A.b.1}
 - « *ce qui peut entraver et favoriser la productivité, selon moi, c'est l'ambiance et la distance. La distance ne joue clairement pas en faveur de la productivité de mes collaborateurs. Je dirais qu'à priori c'est vraiment la raison principale d'un éventuel différentiel de productivité.* » {A.b.2}
 - « *c'est clairement le fait que ce soit imposé qui a vraiment un aspect négatif dans mon esprit parce que je me dis que le seul choix que j'ai c'est d'être ici (je ne vois rien d'autre, ...). Ceci joue sur ma productivité car il y a des jours où je me dis que je suis de nouveau entre mes quatre murs et que je n'en peux plus d'être là.* » {A.b.2}
 - « *Si on ne se met pas un peu de rigueur et qu'on commence notre journée en pyjama, ça n'a rien de très productif.* » {A.b.2}
 - « *le problème qu'il y a avec le télétravail est qu'il faut avoir extrêmement confiance en ses équipes, il faut vraiment avoir un lien de confiance avec ses agents* » {A.b.2}
 - « *Encore une fois, je trouve que l'ambiance au travail est également un élément important. Si l'ambiance est morne ou pas bonne, on aura moins envie de travailler.* » {A.b.4}
 - « *Au travail, on est plus tenté à discuter, à rigoler, etc. Il y a donc plus de distractions.* » {A.b.4}
 - « *je trouve qu'il y a un certain confort, on est chez soi. [...] Par contre, cela peut entraver je trouve, pas d'un point de vue stress mais d'un point de vue déprime.* » {A.b.5}
 - « *ce petit aspect de mélange entre vie privée et vie professionnelle peut, par moment, peut-être impacter la productivité* » {A.b.6}
 - « *Vu qu'ils sont seuls, isolés chez eux, qu'il n'y a pas vraiment un suivi derrière, c'est une des raisons pour laquelle la productivité baisse.* » {A.b.7}
 - « *cela pourrait influencer la productivité si on a une perte de motivation, c'est lié, tu perds en productivité.* » {A.b.7}
-
- « *il s'agit aussi de l'expérience de l'employé. Certains employés viennent de commencer et doivent donc tout apprendre.* » {B.a.1}
 - « *Ce qui peut défavoriser la productivité des employés, c'est le fait de travailler à la maison je trouve.* » {B.a.2}

- « Il y a aussi évidemment le matériel dont on dispose. Je sais que certains collègues ont, par exemple, deux ordinateurs (moi je n'en ai qu'un), alors qu'au bureau on en avait trois. C'était donc plus pratique de travailler au bureau qu'à la maison (où on ne dispose que de un ou deux ordinateurs). » {B.a.2}
- « On n'a pas toujours aussi de souris ou de clavier, on est parfois vraiment juste sur un laptop, ... Ce n'est donc pas aussi pratique au bureau. » {B.a.2}
- « Ce qui peut entraver la productivité est le manque d'expérience, de connaissance, de support. » {B.a.4}
- « il faut également un support technique car si cela ne fonctionne pas correctement, on ne sait pas faire notre travail correctement » {B.a.4}
- « En contexte de télétravail permanent, dans mon équipe en tout cas on a beaucoup de soucis techniques. On en rencontre tous les jours dans notre boulot. Ceci est donc en effet un frein à la productivité. » {B.a.5}
- « Je dirais aussi que c'était le cas lorsque nous étions au siège, ce n'est pas directement dépendant du télétravail bien que l'on ait quand même constaté qu'il y a plus d'incidents techniques lorsque l'on est en télétravail en comparaison à nos journées au siège. » {B.a.5}
- « au niveau de la motivation. Être tous les jours entre les quatre mêmes murs, c'est compliqué. » {B.a.5}
- « la productivité dépend principalement de ces soucis techniques (tant au niveau de notre programme de téléphonie que de la gestion des dossiers). Pour moi, ils ont un réel impact sur la productivité. » {B.a.5}
- « « Pour ce qui pourrait gêner la productivité, ça pourrait être des éléments comme l'ambiance au travail, des frustrations personnelles et aussi ne pas avoir les bons outils pour faire son travail » {B.a.6}
- Il y a donc plusieurs facteurs autant endogènes qu'exogènes qui peuvent influencer la productivité. » {B.a.6}
- « une fois que l'on est un peu en retard sur ces objectifs, ça déteint très rapidement sur la productivité. » {B.a.6}
- « Ce qui peut aussi influencer négativement la productivité est que l'on peut se retrouver une demi-journée à être bloqué par des problèmes techniques, ce qui peut impacter très fortement notre productivité. » {B.a.6}
- « Je pense qu'une chose entraînant l'autre, le fait d'être un peu démotivé par rapport à un télétravail qui s'éternise « a » vraiment (et non « pourrait avoir ») des conséquences au niveau de la productivité. » {B.a.6}

- « En règle générale, je dirais que ce qui peut l'entraver c'est beaucoup ce que l'on appelle chez nous les irritateurs, c'est-à-dire les problèmes informatiques que l'on rencontre de manière assez fréquente dans certains domaines. » {B.a.8}
- « Ce qui peut aussi peut-être freiner le travail c'est la charge administrative » {B.a.8}
- « pour moi la productivité et la qualité de travail dans une équipe sont beaucoup liées à l'investissement de l'équipe et au dynamisme qu'il y a dans l'équipe. Le télétravail ne l'empêche pas mais entrave beaucoup cet esprit d'équipe. » {B.a.8}
- « ce qui entrave parfois la productivité, c'est essentiellement l'informatique. » {B.a.9}
- « ce qui peut entraver la productivité serait peut-être un mauvais management, une mauvaise gestion, une mauvaise connaissance du terrain et une mauvaise ambiance. » {B.a.10}
- « Il faut aussi avoir des outils qui fonctionnent au niveau technique et informatique, chose qui nous pose le plus souvent problème » {B.a.12}
- « Pour ce qui peut l'entraver, je dirais une mauvaise pression de la part du management. » {B.a.12}
- « C'est important qu'on se sente poussé, que le management fasse attention à ce que les choses avancent mais si ce sont des objectifs pas tenables... ou s'ils nous poussent à faire des heures supplémentaires de façon constante, s'il n'y a pas de félicitations mais qu'ils soulignent seulement quand cela ne va pas... Ce sont des choses qui peuvent avoir tendance à démotiver. » {B.a.12}
- « si la matière ne nous plait pas, si c'est trop routinier. » {B.a.12}
- « tout dépend [...] du nombre de demandes qu'on reçoit des clients ou des collègues qui sont faits via le site ING. On a des périodes comme ça qui sont très dures et où il y a beaucoup de demandes, surtout depuis la crise covid ça n'arrête pas. » {B.a.13}
- « Si l'atmosphère du groupe n'est pas bonne, tu peux pratiquement être sûr que les chiffres ne sont pas bons non plus » {B.a.15}
- « Ce qui empiète sur le boulot c'est le flux de mails entrants qu'il faut lire sans cesse et le téléphone qui sonne régulièrement. Ce sont les deux sources de coupure du travail qui coupe la concentration. » {B.a.16}
- « Il y a tout d'abord le facteur humain. Si vous avez passé une mauvaise journée chez vous, votre productivité va forcément s'en ressentir. » {B.a.17}
- « Il y a aussi le cadre de travail et la fonction que l'on occupe. En effet, si l'on fait un job qui ne nous plaît pas, ou en tout cas dans lequel on ne s'en sent pas bien, la productivité ne sera forcément pas là. » {B.a.17}

		<ul style="list-style-type: none"> - « si vous n'êtes pas trop intégré dans votre équipe, vous allez-vous sentir mis à l'écart. » {B.a.17} - « c'est vraiment un gros état d'esprit qui fait que la productivité peut être bonne ou moins bonne, voire nulle. » {B.a.17} - « ce qui peut entraver la productivité des employés c'est justement de ne pas avoir ce mindset, c'est-à-dire de traiter les demandes parce que ce sont des demandes qu'il faut traiter et de ne pas avoir cet esprit orienté client. » {B.a.18} - « Ce qui peut aussi l'entraver en télétravail, c'est le fait de ne pas avoir de contrôle, ou plutôt le fait d'avoir un peu trop de liberté. Il y en a certains qui ont difficile avec le fait d'avoir trop de liberté. Le télétravail demande plus de contrôle et d'énergie. » {B.a.18}
<p>L'évolution de la productivité suite à la mise en place du télétravail permanent</p> <p><i>Ressenti personnel des salariés à l'égard de l'évolution de leur productivité après l'exercice du télétravail permanent</i></p>	<p>Performance à CT</p> <p><i>L'efficacité avec laquelle le salarié applique ses talents et ses compétences pour effectuer son travail pendant moins de 3 mois de télétravail permanent</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> - « en homworking, les gens vont bosser plus. » {A.a.1} - « Je vais dire mitigé parce que c'est vraiment en fonction des uns et des autres. [...]ils n'avaient peut-être pas tous la maturité nécessaire pour travailler en télétravail quand c'est arrivé. » {A.a.1} - « c'est un changement qui a été imposé, et [...]un changement dans l'absolu pose toujours problème s'il n'a pas été décidé par la personne. » {A.a.1} - « Je trouve que le télétravail n'a pas d'effets sur ma productivité. Je produis même peut-être plus. J'avais commencé fin 2019, il m'a fallu aussi du temps que je m'adapte au travail donc je ne produisais pas énormément à ce moment-là. » {A.a.2} - « je suis moins fatigué. Je peux donner et mettre plus d'énergie dans mon travail [...]cela a fait augmenter ma productivité. Bien sûr au début du covid, on était un peu stressé, on ne savait pas où on allait. » {A.a.3} - « ça dépend de comment on travaille à distance. Si on prend une journée isolée dans une semaine où je travaille à distance [...]cette journée [...]n'aura pas forcément d'impact sur ma productivité vu que je suis en télétravail. » {A.a.4} - « si je viens toute la semaine au bureau et qu'un jour je suis à la maison en télétravail, le jour où je suis à la maison, je pense que je serais fortement productive. » {A.a.4} - « On parle davantage au bureau (on perd donc forcément plus de temps), tandis qu'à la maison on a beaucoup plus le temps d'avancer dans nos tâches. » {A.a.4} - « Je suis beaucoup moins dérangé quand je suis à la maison que lorsque je suis au bureau, j'avance beaucoup plus vite en télétravail. Néanmoins, ça ne veut pas dire que je suis moins productif quand je suis au bureau parce que ce sont d'autres choses que je fais. On va donc dire que sur mes tâches de base, je vais peut-être avancer moins vite au bureau » {A.a.5}

		<ul style="list-style-type: none"> - « le début du télétravail permanent a été vraiment très difficile pour l'équipe parce que c'était nouveau. » {A.a.5} - « il y a eu un bon vers le bas au début de la crise et du confinement » {A.a.5} - « Je suis un peu plus efficace quand je suis à la maison mais ça dépend de moi[...] je peux vraiment être plus efficace ou pas du tout efficace si je me dis qu'aujourd'hui est une journée calme. » {A.a.5} - « il y a d'abord eu un down au début du confinement, et puis un up. Au moment du down quand le confinement a commencé, tout le monde était un peu anxieux et stressé par rapport à la situation, [...] ce qui a donc impacté beaucoup de monde psychologiquement, je pense. » {A.a.5} - « Personnellement, le télétravail n'a pas influencé ma productivité. Je fais mon travail comme si j'étais au bureau, de la même manière. J'ai même l'impression de mieux le faire, d'être plus à l'aise et plus concentrée. » {A.a.6} - « Je dirais que notre productivité était quand même là mais pas autant qu'auparavant car en meeting on a beaucoup de contrats à conclure mais en télétravail c'est plus compliqué. » {A.a.7} - « quand je vois les chiffres de ceux qui travaillent en télétravail, je peux dire qu'ils font parfaitement bien leur travail (comme une personne qui serait au bureau). Donc au niveau de leur productivité, même s'ils sont à la maison, ils se donnent à fond. » {A.a.7} - « la plus grosse difficulté se trouve au niveau mental étant donné que nous avons mentalement plus de difficultés à faire nos tâches lorsque nous sommes isolés. Dès lors, en terme de productivité, des tâches qui peuvent être faites en une heure vont prendre deux à trois heures pour être faites étant donné que le système est plus long et que c'est tout simplement aussi plus lent pour avoir l'information dont on a besoin. » {A.a.8} - « c'est aussi plus stressant pour nous. Ce stress cumulé au temps nous fait d'office être moins productif, selon moi. » {A.a.8} - « Je trouve donc qu'on est beaucoup plus actif au bureau. » {A.a.8} - « Par rapport à mon équipe j'ai vu une grosse chute en terme de résultats au début de la crise sanitaire (vers mars-avril 2020) parce que le système était plus long pour eux aussi, l'adaptation était donc difficile. » {A.a.8} - « Cette chute a donc montré que les collaborateurs étaient moins productifs à cause du manque de contacts sociaux, à cause du temps d'adaptation au télétravail permanent, ... » {A.a.8} - « nous avons décidé de faire cette tournantes entre bureaux [...]. Ceci a pu remonter leurs chiffres comme auparavant. » {A.a.8}
--	--	---

		<p>.....</p> <ul style="list-style-type: none"> - « On voit toujours qu'il y a des petites pertes de productivité suite à ça, suite à chaque annonce du gouvernement qui ne sont pas positives, etc. » {A.b.1} - « au tout début je me sentais beaucoup plus efficace. » {A.b.1} - « Au premier confinement, tout le monde était content d'être à la maison, tout se passait bien. » {A.b.1} - « C'est un peu mitigé, je dirais qu'il y en a certains en qui j'ai vraiment confiance et que je sais qu'ils ne font pas n'importe quoi, et il y en a où je sais que comme par hasard ils ont une mise à jour sur leur pc. » {A.b.2} - « Il est vrai que c'est dur, que ça me demande plus d'efforts, mais ça ne se ressent pas sur ma productivité car je prends sur moi. » {A.b.3} - « Je pense que par moment je suis plus productive à la maison dans le sens qu'il n'y a aucune distraction. » {A.b.4} - « cela dépend des jours. » {A.b.5} - « Je me sens beaucoup plus efficace surtout parce que je sens que j'ai plus de temps. » {A.b.6} - « Je sais que certains collègues ne se sentent pas forcément plus productifs à la maison en raison justement de cette frontière entre vie privée et vie professionnelle qui joue quand même énormément. » {A.b.6} - « Clairement, sur place, tu te sens plus efficace. » {A.b.7} - « je suis plus productive dans le sens où quand j'étais au bureau, [...] j'étais plus vite [...] déconcentrée parce que j'étais plus « attirée » (je suis quelqu'un de très curieuse) par ce que mes collègues racontaient que par ce que mon client était en train de m'expliquer. [...]. Pour cette raison, je suis beaucoup plus productive. » {A.b.8} - « je ne suis pas moins productive, néanmoins il y a finalement un peu plus de laisser-aller » {A.b.8} - « au mois dernier, j'ai vraiment vu une baisse de ma productivité, c'est léger mais je l'ai quand même constaté dans les chiffres. » {A.b.9} - « Pour ma part, ça reste pareil si j'efface le mois dernier parce que c'est vraiment au cours du mois dernier qu'il y a eu des soucis au niveau de mon moral et de ma productivité. Sinon, ça a toujours été pareil. » {A.b.9} <p>.....</p> <ul style="list-style-type: none"> - « dorénavant je sais faire quatre team meetings par jour grâce au télétravail sans aucun problème (ce qui n'était pas du tout possible auparavant étant donné que tout le monde
--	--	--

		<p><i>devait être présent et que ça prenait beaucoup plus de temps). Donc, à ce niveau-là c'est plus efficace maintenant (en télétravail) que dans le passé. » {B.a.1}</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>« des grandes réunions plus efficaces » {B.a.1}</i> - <i>« Quand on a besoin par exemple d'un dossier, on doit téléphoner à la personne pour l'avoir, ... on estime donc globalement au total qu'il y a une réelle perte de 10 % de productivité, absorbée maintenant par d'autres mesures que l'on a prises (comme par exemple le fait que l'on a dispose dorénavant de l'outil Teams, de procédures adaptées, ...). » {B.a.1}</i> - <i>« il n'y a plus tellement de monitoring comme il y avait au bureau. On nous surveille donc pas vraiment 24 heures sur 24, ce qui fait qu'à certains moments il y a eu un problème de motivation. Par conséquent, les chiffres ont descendu. » {B.a.2}</i> - <i>« Je trouve que le nombre de mes appels a augmenté, j'ai plus de temps pour répondre aux clients, remplir des formulaires et je le fais à mon aise. Ça me rend plus active au niveau de la productivité. » {B.a.3}</i> - <i>« Je peux me permettre de terminer mes tâches jusqu'au bout depuis que je suis à la maison alors qu'avant je partais du bureau et une fois arrivés à la maison je ne touchais plus à mon PC. » {B.a.3}</i> - <i>« Si tu es à la maison, tu dois te cadrer tout seul. Tu dois donc être plus stricte envers toi-même sinon tu risques de ne pas avoir de self discipline. Il n'y a donc pas vraiment d'effet sur ma productivité » {B.a.4}</i> - <i>« Pour moi, je me sens plus efficace à la maison parce que parfois, c'est calme au travail et je peux faire des choses que je devais normalement faire quand je rentrais à la maison. » {B.a.4}</i> - <i>« j'ai l'impression d'être plus efficace au siège parce que tout est beaucoup plus fluide au niveau des programmes. Il y a moins de lenteur au niveau du réseau, tout est plus fluide, on sent donc beaucoup plus que l'on gère notre travail. » {B.a.5}</i> - <i>« J'ai donc l'impression de chaque fois perdre un peu plus de temps dans chaque opération lorsque je suis en télétravail alors qu'au siège c'est nettement plus fluide. » {B.a.5}</i> - <i>« En télétravail, on est plus concentré sur nos tâches et on peut finir plus rapidement. Notre productivité est donc supérieure. » {B.a.6}</i> - <i>« on rencontre aussi souvent des problèmes informatiques, ce qui est indépendant de notre volonté. Je parlerais donc plutôt des aléas de la productivité. » {B.a.6}</i> - <i>« Je me sens plus efficace au bureau, pour faire la part des choses. » {B.a.7}</i>
--	--	---

		<ul style="list-style-type: none"> - « je dirais que la productivité a peut-être même augmenté, peut-être aussi parce que j'ai beaucoup plus tendance à rester un peu plus longtemps à travailler [...]. J'ai donc tendance à dépasser un peu les heures de travail que je suis censée faire » {B.a.8} - « Donc, à mon sens, ça compense peut-être largement les petits passages à vide que l'on peut avoir pendant les journées et pendant lesquelles on est peut-être un petit peu moins productif. » {B.a.8} - « En terme de productivité pure, oui. Mais tant que ça reste des dossiers standards et des choses que l'on sait faire seul oui. » {B.a.8} - « Le fait de travailler au calme, seul dans son coin, peut nous permettre d'aller plus vite. » {B.a.8} - « quand on rencontre des cas un peu plus compliqués, le fait d'avoir l'équipe autour de soi physiquement nous permet de sortir de ces difficultés plus vite et plus efficacement que quand on est tout seul et que l'on doit commencer à chercher quelqu'un qui est disponible et joignable, etc. Les explications se font donc plus difficilement, c'est plus long. » {B.a.8} - « Le fait d'avoir les outils à portée de main et plus au siège, fermés dans un casier, cela nous permet d'aller jusqu'au bout des choses. » {B.a.9} - « on a toujours eu des soucis IT mais j'ai l'impression que le fait d'être à distance ne facilite pas les choses. Depuis la semaine passée, il y a de gros problèmes et personne ne sait pourquoi et c'est un gros frein. [...]. On perd des journées comme cela. Certes on est payé, mais on n'avance pas par rapport à ce qu'on s'était fixé. » {B.a.9} - « Mes journées sont pour moi plus productives » {B.a.9} - « Je me sens plus efficace à la maison car je suis chez moi et je peux gérer mon temps différemment. » {B.a.9} - « je pense que je suis plus productive en télétravail parce que, comme je l'ai dit, on ne parle plus à nos collègues, etc. » {B.a.10} - « le télétravail a beaucoup d'effets positifs sur notre concentration. » {B.a.11} - « ça dépend des jours parce qu'il y a des situations différentes. Il y a des situations où j'ai mes enfants à la maison » {B.a.11} - « Je n'allume rien du tout parce que j'ai besoin du silence alors qu'au boulot on entend souvent les collègues parler d'un truc, on s'arrête donc de travailler car on a envie de regarder et d'écouter, etc. Chez nous, on est focus sur ce que l'on fait. Je pense donc que dans certaines conditions on est plus productif. » {B.a.11} - « Quand je suis motivé, évidemment la productivité est là » {B.a.12}
--	--	--

		<ul style="list-style-type: none"> - « Je ne suis pas moins concentré à la maison qu'au bureau, disons. Au bureau, ce sont plutôt les pauses à la machine à café qui font baisser la productivité. Je dirais que cela s'annule globalement, c'est très similaire. » {B.a.12} - « Parfois la communication manque un peu et pour être honnête on voit que la productivité est moindre à cause de ça. » {B.a.13} - « Je pose plus de questions à mes collègues qu'avant pour être sûre que ce que je fasse soit juste. Mais la productivité n'a pas diminué pour autant parce que pendant que je pose mes questions je peux toujours faire quelque chose en plus à côté. Tout ça est vraiment dû au télétravail car avant je n'avais pas ça au bureau. » {B.a.13} - « Je me sens plus efficace en télétravail, je dors plus, je vais dormir à 22h et me lève à 7h30 donc j'ai le temps de me reposer. Je peux vraiment mieux m'organiser. [...] Tant dis que si je travaille au bureau je dois prendre le train, je dois récupérer mon vélo rentrer à la maison préparer à manger etc. donc je me sens vraiment plus efficace à la maison. » {B.a.13} - « Avec le télétravail, étant donné qu'on ne peut pas se voir en vrai, on sent que c'est plus difficile de travailler aussi efficacement qu'avant. » {B.a.15} - « Pendant la première année, il était difficile de se mettre à l'aise, d'être capable de travailler complètement individuellement. » {B.a.15} - « Au niveau des dossiers, j'ai vraiment l'impression que tout le monde fait le moins possible. C'est peut-être aussi dû au fait qu'il n'y a personne pour « checker ». » {B.a.15} - « Je dirais qu'elle ne peut en tout cas pas être moins bonne puisqu'on est « privé » des distractions, des pauses café et des blagues en tout genre que l'on peut avoir en société. Je pense donc qu'elle ne peut pas être moins bonne. Maintenant est-ce qu'elle s'est améliorée ? Si oui, alors légèrement. » {B.a.16} - « Je me sent autant efficace parce que, d'un côté, les coupures du téléphone ne changent pas (que ce soit en télétravail ou pas). » {B.a.16} - « Au niveau gain de temps, oui j'ai moins de distractions, je suis donc forcément plus concentré dans mon travail. Mais à côté de cela, je dois probablement perdre du temps si j'ai ne fusse qu'une question pour une collègue là où avant je lui demandais en trois secondes sur le plateau, là où maintenant je vais devoir lui écrire, ça va prendre du temps, les questions-réponses par écrit prennent du temps, l'appeler, prend du temps, etc. » {B.a.16} - « toutes les sollicitations avec les autres collègues, ça fait forcément perdre du temps par rapport à une simple question de vive voix sur un plateau. Donc, pour moi, tout cela s'équilibre et ça doit être plus ou moins pareil. » {B.a.16}
--	--	--

		<ul style="list-style-type: none"> - « Aujourd'hui, avec ma compagne qui est aussi en télétravail, on se concerte tous les deux. [...]. Par conséquent, automatiquement, même si je peux arrêter ma journée à 16h, je vais continuer de travailler parce que de un, je n'ai pas de trajets à faire ; de deux, ça me permet de continuer d'avancer dans mon travail ; et de trois, on ne se retrouve de toute façon pas avant 17 heures. Donc, le temps que j'ai à ce moment-là, je vais le consacrer effectivement à avancer dans mon travail. » {B.a.17} - « Selon moi, on ne peut pas vraiment parler de productivité parce que je ne produis pas. Comme je l'ai dit, on n'arrête pas de travailler et on est moins perturbé qu'au bureau. » {B.a.18} - « Le télétravail peut avoir deux effets. Soit, il a un effet sur les personnes qui ne sont pas forcément consciencieuses, elles sont un peu moins efficaces et productives parce que la moindre chose les perturbe. Ou alors, il y en a d'autres qui sont plus productifs. En effet, étant donné qu'ils sont tellement dans leur travail, ils ne voient pas le temps passer et ils continuent donc à travailler. » {B.a.18} - « On ne parle pas vraiment de productivité mais on est plus occupés. » {B.a.18} - « est-ce que l'on est toujours efficace ? Comme je l'ai dit, on a beaucoup de réunions, parfois on a des réunions où on est moins efficace. Par conséquent, pour pouvoir être efficace, on doit travailler plus afin de rattraper tout le temps que l'on a perdu durant les réunions. » {B.a.18} - « maintenant en télétravail, chacun fait son travail, on ne regarde pas vraiment ce que les autres font. » {B.a.18} - « Les équipes ont donc essayé de regarder ce qu'elles pouvaient mettre en place, elles ont créé, par exemple, des groupes Teams pour alerter en cas d'appels en attente, ou alors elles s'envoient parfois des messages sur WhatsApp pour demander de l'aide. » {B.a.18}
	<p style="text-align: center;">Performance à MT</p> <p><i>L'efficacité avec laquelle le salarié applique ses talents et ses compétences pour effectuer son travail entre 3 mois et 2 ans de télétravail permanent</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> - « En terme de productivité au niveau du télétravail, comme le télétravail a été imposé, il a été vécu différemment. L'option « télétravail » (selon laquelle les personnes peuvent en bénéficier comme elles le souhaitent) est quand même différente d'un télétravail imposé cinq jours par semaine. Cette situation peut donc être ressentie comme agressive pour certains parce que, encore une fois, on n'est pas dans les foyers des gens, on ne sait pas ce qu'ils vivent, on ne sait pas dans quel confort ils sont, [...]. Nous n'avons pas vécu le même confinement. Tout ceci peut donc aussi atteindre la productivité des agents. » {A.a.1} - « Je trouve que le télétravail est clairement adapté à tout ce travail. Je suis donc beaucoup plus efficace pour toutes ces tâches-là. Quand je dois réfléchir, je préfère de loin être à la maison que sur un plateau. » {A.a.1}

		<ul style="list-style-type: none"> - « Dès lors qu'ils ont pris leurs marques, la productivité dépendait plus en fonction des personnalités des uns et des autres ; certains sont partis, d'autres ont trouvé un autre équilibre. » {A.a.1} - « C'est vraiment en fonction des caractères des uns et des autres et de ce qu'ils vivent. » {A.a.1} - « Au niveau productivité, à force d'être à l'intérieur et de ne pas prendre l'air, on a mal de tête, et pour certains, ils peuvent être plus dépressifs et moins concentrés. Personnellement, je suis bien. » {A.a.2} - « Dans mon cas, mes chiffres ont augmenté grâce aussi à mon expérience, et le télétravail n'a pas impacté négativement ma productivité. » {A.a.2} - « Pour moi, le télétravail n'a pas d'impact négatif sur ma productivité. » {A.a.2} - « à partir du moment où on a compris et qu'ils ont expliqué qu'on va rester encore longtemps à la maison, on a fait juste notre travail. Pour moi, c'était vraiment idéal. » {A.a.3} - « cela a influencé positivement. Je suis encore plus motivé et je pense que je travaille mieux. » {A.a.3} - « Je peux dire que je me sens plus efficace à la maison. » {A.a.3} - « ça dépend de comment on travaille à distance. [...] si on est tous les jours en télétravail, c'est sûr que notre productivité a tendance à baisser, on est moins efficace qu'au bureau je pense. » {A.a.4} - « des collègues à moi [...] travaillaient mieux avant que maintenant. » {A.a.4} - « personnellement, il n'y a pas d'impacts sur ma productivité. » {A.a.5} - « Il y a [...] eu un temps d'adaptation. Il y a eu les premières démotivations et les premières personnes qui n'ont pas eu envie de travailler » {A.a.5} - « par la suite, les gens ont été beaucoup plus responsables. Dès lors, je pense que maintenant c'est positif. » {A.a.5} - « dès que les agents ont pu revenir au boulot (par exemple, au moment du système des semaines A et B pendant l'été), il y a eu un bon vers le haut. » {A.a.5} - « il a fallu un mois d'adaptation. » {A.a.5} - « Ça dépend donc de moi mais je dirais que oui je suis un peu plus efficace quand je suis à la maison. » {A.a.5} - « il y a d'abord eu un down au début du confinement, et puis un up. [...] un mois après, quand ils ont pu commencer à revenir de temps en temps au bureau, ça a remonté très vite au niveau de la productivité. Selon moi, le télétravail ne sera jamais autant productif qu'au bureau. » {A.a.5}
--	--	--

		<ul style="list-style-type: none"> - « Malgré le fait que certains agents aient pu vous dire qu'ils sont plus productifs à la maison, il n'y en a pas un qui est plus productif à la maison qu'au bureau. C'est ce que je remarque sur base des chiffres. Donc, pour toute personne qui est agent vendeur, il n'y en a pas une qui est plus productive à la maison qu'au bureau. » {A.a.5} - « Les chiffres ne sont pas spécialement moins bons » {A.a.5} - « le mois passé, en moyenne en post appel dans l'équipe, on était à 37 secondes de temps de post appel, ce qui veut dire qu'entre chaque appel il y a 37 secondes. Le mois d'avant c'était 44 secondes, le mois encore d'avant c'était 50 secondes, et le mois d'avant c'était 52 secondes. On peut donc remarquer que maintenant ce chiffre diminue. » {A.a.5} - « Au fur et à mesure, on a cadré certaines choses [...] ce qui a permis d'améliorer la productivité de l'équipe. » {A.a.5} - « Il y a des personnes qui n'ont pas vraiment besoin d'être au bureau mais il y en a qui ont besoin d'une structure, d'un cadrage et le bureau donne cette possibilité. C'est pour cela que la productivité pour une partie des collaborateurs est plus grande quand ils sont au bureau que lorsqu'ils sont à la maison. » {A.a.6} - « Pour moi, le télétravail n'a rien changé au niveau du travail en lui-même, au niveau de mes chiffres. » {A.a.6} - « J'ai continué à travailler comme avant, et même mieux. » {A.a.6} - « L'effet du télétravail sur ma productivité est quand même positif parce que je ne fais que mon job. » {A.a.7} - « au niveau de ma productivité, il n'y a pas eu de chute. » {A.a.7} - « ça ne me dérange pas de travailler en télétravail. J'obtiens quand même les résultats que je souhaite. » {A.a.7} - « Je me sens plus efficace parce que j'ai appris par téléphone à vraiment mieux vendre. » {A.a.7} - « je ne suis pas plus performante en situation de télétravail permanent par rapport à mes journées de travail au bureau. Au contraire, je pense que je suis beaucoup plus productive au bureau parce que j'ai les informations dont j'ai besoin plus facilement et rapidement. » {A.a.8} - « On a vraiment eu une grosse chute en terme de productivité à partir du moment où on a mis en place le télétravail permanent. Cette chute a duré assez longtemps. » {A.a.8} - « Depuis ce système de tournantes, on a remarqué que les chiffres et la productivité des collaborateurs allaient beaucoup mieux. » {A.a.8}
--	--	--

		<ul style="list-style-type: none"> - « <i>Nous voyons clairement aux chiffres que l'équipe fait de meilleurs résultats et a une meilleure stabilité, il y a aussi une meilleure cohésion entre les personnes de l'équipe.</i> » {A.a.8} <hr style="border-top: 1px dotted black;"/> <ul style="list-style-type: none"> - « <i>Il y a peut-être eu un creux à un moment mais je pense que globalement non. Je pense qu'il y a eu un petit creux au moment où il y a eu le retour du mauvais temps et au moment du deuxième confinement.</i> » {A.b.1} - « <i>on peut dire que c'est une bonne expérience et qu'il n'y a pas eu globalement de changement de productivité.</i> » {A.b.1} - « <i>ça va faire plus d'un an que l'on est à flux tendu et c'est maintenant (après un an) que je remarque que je commets des erreurs que je ne commettais pas auparavant.</i> » {A.b.1} - « <i>Si je dois parler personnellement, je crois que j'ai augmenté ma productivité facilement 50 à 60 % par rapport à avant.</i> » {A.b.1} - « <i>On essaye donc de beaucoup plus les impliquer dans des petits projets. [...]. Je pense que s'ils peuvent apporter un petit peu leur pierre à l'édifice et améliorer le processus, ça va améliorer leur travail aussi</i> » {A.b.1} - « <i>Je me sent clairement moins productive. À nouveau, parce que c'est imposé et que ce n'est pas occasionnel, c'est tous les jours du télétravail.</i> » {A.b.2} - « <i>Ils travaillent mieux je dirais, parce que finalement le télétravail les responsabilise. [...] quand j'étais au bureau, ils étaient tous devant moi, à 12, et je pouvais donc voir leurs écrans. [...]. J'étais donc un peu tout le temps là pour leur dire de se remettre au travail. Maintenant, vu qu'ils savent que je fais quand même un peu des piqûres de rappel [...] ils savent que j'ai un œil sur ça (beaucoup plus qu'auparavant quand j'étais au bureau et qu'ils étaient en présentiel). Donc, le télétravail les responsabilise, et ils n'ont pas le choix.</i> » {A.b.2} - « <i>honnêtement ma productivité n'a pas changé, ça ne m'a pas impacté.</i> » {A.b.3} - « <i>Je me sens donc autant productive qu'avant la crise sanitaire car ça ne se ressent pas sur mes chiffres et sur la qualité de mes entretiens.</i> » {A.b.3} - « <i>Personnellement, mon efficacité, ma productivité est restée la même (même si je sens que je dois fournir plus d'efforts et de courage du fait de la situation actuelle et du télétravail, je prends sur moi).</i> » {A.b.3} - « <i>Mes chiffres finaux restent donc inchangés.</i> » {A.b.3} - « <i>quand je vois mes chiffres, je ne pense pas que ce soit une grosse différence.</i> » {A.b.4}
--	--	---

		<ul style="list-style-type: none"> - « Je ne dirais pas que je suis beaucoup plus efficace mais je dirais que, quand on regarde les chiffres tout au long de l'année, je ne pense pas que je sois particulièrement plus efficace ou plus productive à la maison qu'au travail » {A.b.4} - « Je pense être un peu plus efficace en télétravail à la maison. » {A.b.4} - « le télétravail permanent a plus d'impacts positifs que négatifs sur ma productivité car je me sens vraiment bien, je me sens à l'aise à la maison, ce qui me pousse par moment à faire plus de tâches » {A.b.6} - « je me sens beaucoup plus productif » {A.b.6} - « Je me sens vraiment beaucoup plus productif notamment pour ce petit facteur temps qui joue beaucoup à mon sens. » {A.b.6} - « Je pense que je me sentais plus efficace au bureau vu que j'ai également un rôle de backup. » {A.b.7} - « au début de la crise sanitaire oui, mais maintenant un peu moins parce que inconsciemment je commence à énormément me laisser d'être toujours toute seule. » {A.b.8} - « Je sens juste un petit peu moins de productivité peut-être de mon côté dû à une baisse du moral général. » {A.b.9} - « Si on parle de chiffres, jusqu'à maintenant le télétravail n'a pas vraiment impacté ma productivité. » {A.b.9} - « Je n'ai pas ressenti que ça a impacté mes chiffres mais je sens que je dois donner plus d'efforts qu'auparavant. » {A.b.9} - « si je compare les chiffres on remarque bien que tout est pareil, on travaille toujours de la même manière. Le télétravail n'aide pas spécialement à être plus productif. » {A.b.9} - « je dirais qu'on n'est pas plus ni moins productif, tout est pareil » {A.b.9} <hr style="border-top: 1px dotted black;"/> <ul style="list-style-type: none"> - « je ne pense pas qu'il y ait énormément d'influence négative sur ma productivité, c'est juste une autre manière de travailler je dirais. » {B.a.1} - « je ne peux pas dire que c'est plus efficace car ça dépend des responsabilités de certaines personnes. » {B.a.1} - « Il y a certainement une baisse de productivité. » {B.a.1} - « Bien entendu, c'est difficile à mesurer parce qu'il y a des améliorations au niveau de certains projets tout comme il y a d'autres projets qui ont des impacts négatifs (mais qui ne sont pas liés au télétravail depuis la maison). Mais globalement on pense qu'il y a quand même un manque d'efficacité d'environ de 10 %. » {B.a.1}
--	--	--

		<ul style="list-style-type: none"> - « le télétravail a quand même réellement eu un impact de minimum 10 % sur la productivité des collaborateurs. » {B.a.1} - « Nous avons quand même fait environ deux mois au bureau et je dirais que l'on n'est pas directement plus efficace mais plus productif parce qu'on sait être efficace à la maison. » {B.a.2} - « Vu que je me sens plus à l'aise à la maison, je produis plus. » {B.a.3} - « J'ai l'impression d'être plus productive à la maison même si je suis moins active qu'au bureau et c'est parce que je me sens plus à l'aise. » {B.a.3} - « c'est la même chose que si je travaillais depuis le bureau. » {B.a.4} - « il y a moins de motivation. C'est vraiment la motivation qui est différente, qui est amoindrie. Mais [...] j'arrive malgré tout à rester responsable, à atteindre mes objectifs et à faire le boulot qui doit être effectué. » {B.a.5} - « En terme de productivité, je dirais que j'arrive plus ou moins à produire un peu près la même chose, si ce n'est même un peu plus. » {B.a.6} - « Au niveau de l'équipe, je pense que de manière générale on a réussi, de manière ingénieuse, à maintenir un esprit d'équipe parce que (comme je l'ai dit au début) la productivité et l'ambiance de travail sont deux aspects vraiment importants. » {B.a.6} - « On a réussi aussi à compenser par différents mécanismes [...] ce que l'on ne peut pas faire physiquement, pour essayer de garder la même productivité. » {B.a.6} - « si je fais un petit regard en arrière par rapport à ce que l'on faisait en terme de production avant le télétravail pendant que l'on était en présentiel, on a à peu près le même niveau de productivité. » {B.a.6} - « les chiffres ne disent pas tout, les chiffres disent que l'on est productif et que l'on est performant, mais il y a en tout cas un manque d'interactions sociales au sein de notre équipe qui va peut-être à la longue créer de la distance au moment du retour en présentiel. » {B.a.6} - « Il y a donc un côté social au télétravail qui ne se voit pas forcément au niveau des chiffres mais qui, je pense, pourrait avoir un impact un peu plus important sur le long terme. » {B.a.6} - « En terme de productivité, je pense que ça a un petit peu augmenté dans le sens où on a moins de sources de distraction. » {B.a.8} - « Je dirais que, dans l'ensemble, ma productivité n'a pas réellement changé puisque le fait de pouvoir travailler au calme nous permet de compenser peut-être les petits coups de mou que l'on peut avoir dans la journée. » {B.a.8}
--	--	--

		<ul style="list-style-type: none"> - « Je dirais donc qu'en terme de productivité pure, oui la productivité est augmentée mais en terme d'efficacité peut-être pas. Ça me paraît peut-être important de préciser cette différence parce que le télétravail peut être plus productif mais ce n'est pas non plus à 100%. » {B.a.8} - « quand on travailler sur un dossier et on se dit « je dois quitter car j'ai le train, ou autre rdy, il faut que j'arrête là ». Quand on est à la maison, on se dit « ok je fais ce que j'ai à faire, et je reviens le finir ». Je pense donc qu'on a tendance à augmenter la productivité globale. » {B.a.9} - « j'apporte beaucoup plus à la banque que ce que je faisais auparavant. » {B.a.9} - « Je dirais donc que je suis quand même plus efficace maintenant. » {B.a.10} - « Je pense qu'on a pu prouver que nos résultats étaient là et que l'on sait se monitorer. » {B.a.10} - « Je pense que globalement, si on fait la balance, ça va être la même chose. En effet, au bureau on est motivé par l'équipe mais on est aussi perturbé par l'équipe tandis qu'à la maison, c'est parfois un peu plus mou mais on peut plus facilement se concentrer et on est donc beaucoup plus productif. Donc l'un dans l'autre je dirais que c'est pareil. » {B.a.11} - « Au niveau du travail en tant que tel, je trouve que cela s'est assez bien passé. On a très vite trouvé une méthode de travail à distance qui marchait bien. On n'a pas été très impacté au niveau de la productivité ou au niveau de la cohésion d'équipe. » {B.a.12} - « Je dirais que cela influence très peu. C'est un type de travail qui peut se faire tant à la maison, qu'au bureau ; nous avons les mêmes outils pour. La seule influence négative est que nous avons beaucoup plus de problèmes techniques en passant par le proxy, on a des moments où rien ne fonctionne et c'est frustrant. » {B.a.12} - « Si on compare nos chiffres d'avant aux chiffres de maintenant, il y a très peu de différences en termes de productivité. » {B.a.12} - « Je dirais que c'est similaire. Dans les deux cas, on a des facteurs qui rendent moins productifs. A la maison, ce serait la partie informatique et éventuellement, on aura peut-être plus tendance à être distrait par autre chose. » {B.a.12} - « Maintenant on est aussi influencé par la productivité des collègues. » {B.a.13} - « Tout dépend de la période dont on parle, la période qu'on a eu là maintenant avec la forte affluence de tickets et des demandes, on a remarqué une évolution positive. » {B.a.13} - « Si c'est une période plus calme, il y a une attitude nonchalante de la part de certains collègues, ils se lèvent plus tard, ils prennent des extras et ce n'est pas plus mal car j'en profite aussi parfois. » {B.a.13}
--	--	---

		<ul style="list-style-type: none"> - « le boulot qui doit être effectué au bureau est le même qu'à la maison donc je trouve qu'il n'y a pas eu d'impacts. Je continue à faire mon travail correctement. » {B.a.14} - « Maintenant, avec le temps, on a su trouver un équilibre pour que tout fonctionne mieux. Par exemple, le nombre d'appels qu'on rate par jour a diminué par rapport au début du télétravail permanent. » {B.a.15} - « Je me sens moins efficace en télétravail » {B.a.15} - « la productivité en matière de télétravail, pour moi, elle est beaucoup plus accrue en télétravail. » {B.a.17} - « Disons qu'il ne s'agit pas d'être plus efficace ou moins efficace, c'est juste une modification d'organisation, une modification de comportement qui fait que automatiquement on travaille plus. » {B.a.17} - « plus efficace ? Selon moi on le devient à force de planifier. » {B.a.18} - « Aujourd'hui, j'ai pu trouver mon équilibre personnel et être plus efficace qu'au début de la crise. Ce que je veux dire, c'est que l'on doit plus s'organiser et planifier. » {B.a.18} - « pour pouvoir être plus efficace il faut pouvoir plus planifier. » {B.a.18} - « Maintenant [...] Ca demande donc beaucoup plus de planification pour être efficace. » {B.a.18} - « il y a un pourcentage d'abandon rate que l'on ne doit pas dépasser, c'est-à-dire que l'on ne doit pas perdre plus de 10 % des appels. Au début, c'était compliqué en situation de télétravail vu le volume d'appels qui avait augmenté et la situation à la maison qui n'était plus pareille qu'au travail [...]. Avant le Covid, on était toujours à du 10 % et parfois moins. Puis, une fois le Covid arrivé, on était à du 20 %-25 %, parfois même à du 30 % d'abandon rate. » {B.a.18} - « Maintenant, ça fait depuis le début de l'année que l'on a de très bons chiffres. » {B.a.18} - « Il a donc fallu tout un temps d'adaptation et de réorganisation jusque environ les mois de juillet et août. » {B.a.18} - « depuis janvier, les chiffres sont même meilleurs qu'avant. » {B.a.18} - « On va de toute façon jamais retourner à 100% au bureau, ça c'est clair. Mais on va regarder comment on peut s'arranger et s'organiser pour être plus efficace, parce que ils nous ont bien prouvé qu'ils savaient travailler à 100% en télétravail. » {B.a.18} - « je pense que pour le reste du travail (étant donné qu'ils nous ont tellement bien prouvé qu'ils pouvaient être efficaces à la maison), il n'y a pas de raison d'imposer de venir au bureau, en tout cas à mon sens. » {B.a.18}
--	--	---