

**Louvain School of Management**

# **Analyse de l'impact du télétravail imposé par la crise du Covid-19 sur les rôles des cadres intermédiaires**

Auteur·e(s) : THILS Marie  
Promoteur·rice(s) : GUILMOT Nathalie  
Année académique 2020-2021  
Travail de fin d'études (TFE) en vue d'obtenir le titre de  
Intitulé du master et de la finalité  
Horaire de jour

## Remerciement

Je tiens à exprimer ma reconnaissance, mon respect et ma gratitude à tous ceux qui m'ont soutenu dans la rédaction de ma thèse que ce soit pour un soutien affectif, professionnel ou académique.

Ainsi, je voudrais commencer par remercier ma promotrice de mémoire, Madame Nathalie Guilmot, pour m'avoir donné l'opportunité de travailler sur ce sujet, pour m'avoir guidée dans ce travail et pour sa disponibilité.

Un tout grand merci à tous les professeurs des universités de Namur et de Louvain-la-Neuve qui m'ont formée et m'ont permis de réaliser ce travail grâce aux connaissances acquises lors de mes années d'étude.

De plus, j'aimerais remercier ma famille et mes amis car tout cela n'aurait pas été possible sans leur soutien affectif et leurs encouragements.

Merci également aux personnes qui ont accepté de relire mon mémoire dans le but de me donner un avis extérieur et des corrections judicieuses.

Enfin, merci aux personnes qui ont accepté de répondre à mes questions afin de me permettre de comprendre les tenants et aboutissants de leur métier, en particulier dans cette période de télétravail, forcée par la crise du Covid-19.

<b>Table des matières</b>
---------------------------

1. Introduction .....	1
2. Définition des concepts clés .....	3
2.1. Les cadres intermédiaires .....	3
2.1.1. Définition : la notion de cadre intermédiaire .....	3
2.1.2. Définition : les rôles des cadres intermédiaires .....	4
2.1.2.1. Rôles du cadre intermédiaire au quotidien .....	5
2.1.2.2. Modèle de Quinn .....	6
2.2. Le changement .....	9
2.2.1. Définition : le changement .....	9
2.2.2. Types de changements .....	11
2.2.3. Le télétravail .....	11
2.2.3.1. Avantages du télétravail .....	13
2.2.3.2. Inconvénients du télétravail .....	15
2.2.3.3. Facteurs de succès du télétravail .....	16
2.2.3.4. Le futur du télétravail .....	18
2.3. Rôles des cadres intermédiaires en contexte de changement .....	19
2.3.1. Rôles du cadre intermédiaire en contexte de changement .....	19
2.3.2. Nouveaux rôles liés au télétravail .....	23
2.3.2.1. Les rôles des e-leaders .....	23
2.3.3. Synthèse des rôles .....	25
2.4. Les paradoxes .....	26
2.4.1. Définition : le paradoxe .....	26
2.4.2. Le contexte de changement permanent exacerbe les paradoxes vécus par les cadres intermédiaires .....	27
2.4.3. Classification des paradoxes .....	28
2.4.3.1. Paradoxe d'apprentissage .....	28
2.4.3.2. Paradoxe d'appartenance .....	29
2.4.3.3. Paradoxe de gestion .....	30
2.4.3.4. Paradoxe d'exécution .....	32
3. Méthodologie .....	34
3.1. Les répondants .....	34
3.2. Le guide d'entretien .....	36
3.3. Les entretiens .....	38
3.4. La retranscription .....	38
3.5. Le codage et l'analyse des résultats .....	38
4. Résultats .....	41
4.1. Description du télétravail généralisé et obligatoire chez les répondants .....	41
4.2. Evolution des rôles des cadres intermédiaires .....	43
4.2.1. Gérer leurs équipes .....	43

4.2.2. Maintenir les activités quotidiennes .....	44
4.2.3. Innovateur, créateur d'une culture propice au télétravail et créateur, concepteur ou exécutant du changement .....	45
4.2.4. Relais entre les parties prenantes et courtier .....	46
4.2.4.1. Communication avec les équipes .....	47
4.2.4.2. Communication avec les supérieurs hiérarchiques .....	49
4.2.4.3. Communication avec les autres parties prenantes internes .....	49
4.2.4.4. Communication avec les parties prenantes externes .....	51
4.2.5. Producteur.....	51
4.2.5.1. Plus productifs .....	52
4.2.5.2. Productivité identique .....	52
4.2.5.3. Moins productifs .....	53
4.2.5.4. Productivité variable .....	53
4.2.6. Réalisateur .....	54
4.2.7. Coordinateur .....	54
4.2.8. Contrôleur .....	56
4.2.8.1. Vérification des performances .....	56
4.2.8.2. Recueillir et redistribuer l'information .....	58
4.2.9. Mentor et thérapeute .....	58
4.2.9.1. Développement personnel .....	59
4.2.9.2. Être disponible et à l'écoute .....	60
4.2.9.3. Thérapeute .....	62
4.2.9.4. Gestion de la solitude .....	62
4.2.10. Facilitateur, médiateur et négociateur .....	63
4.2.10.1. Encourager et permettre de s'exprimer .....	63
4.2.10.2. Chercher le consensus et négocier .....	65
4.2.11. Permettre que chacun ait le matériel adéquat pour télétravailler .....	65
4.2.12. Gestion de proximité .....	66
4.2.13. Favoriser l'équilibre entre vie privée et vie professionnelle .....	66
4.2.14. Rôles non-cités – destinataire du changement et créateur de sens .....	67
4.3. Les paradoxes en contexte de télétravail .....	68
4.3.1. Paradoxes d'apprentissage .....	68
4.3.1.1. Passé/présent .....	68
4.3.1.2. Stabilité/changement .....	69
4.3.2. Paradoxes d'appartenance .....	69
4.3.2.1. Dirigeants/opérationnels .....	69
4.3.2.2. Management individuel/collectif .....	69
4.3.2.3. Agent du changement/destinataire du changement .....	70
4.3.2.4. Supérieur hiérarchique/chef de projet .....	71
4.3.3. Paradoxes de gestion .....	71
4.3.3.1. Autonomie/contrôle .....	71

4.3.3.2.	Planification/improvisation .....	71
4.3.3.3.	Déconstruction/reconstruction des routines .....	72
4.3.4.	Paradoxes d'exécution .....	72
4.3.4.1.	Demandes internes/externes .....	72
4.3.4.2.	Impératifs à court terme/long terme .....	72
4.3.4.3.	Opérations courantes/activités liées au changement .....	72
5.	Recommandations managériales .....	73
6.	Limites et pistes de recherches futures .....	75
7.	Conclusion .....	77
8.	Bibliographie .....	80
9.	Annexes .....	84
9.1.	Les types de changements .....	84
9.2.	Les cadres intermédiaires sont-ils résistants au changement ? .....	87
9.3.	Les compétences des cadres intermédiaires .....	91
9.4.	Passer au-dessus des paradoxes .....	96
9.5.	Guide d'entretien .....	100
9.6.	Retranscription des entretiens .....	103
9.7.	Grille de codage .....	192

## 1. Introduction

Le télétravail est une pratique permettant de travailler depuis n'importe quel endroit en-dehors du bureau grâce aux technologies de communication et d'information (TIC), tels que les ordinateurs portables et les smartphones. Ce mode de travail, bien que pratique et offrant plus de flexibilité, est fort différent du travail au bureau et impacte la manière dont les cadres intermédiaires doivent gérer leurs équipes. Ce sujet est intéressant à analyser en regard de la crise du Covid-19. En effet, ce mémoire a été réalisé dans un contexte économique et sanitaire très particulier. Vue la situation exceptionnelle et inédite liée à l'apparition du virus Covid-19 en Europe et dans le monde, les gouvernements des pays touchés ont dû prendre rapidement des mesures afin de limiter la propagation de la maladie. Cette crise sanitaire a amené, entre autres, des changements brutaux au sein des entreprises en obligeant les individus à travailler depuis chez eux. Il a été nécessaire de redéfinir l'organisation de leur travail du jour au lendemain. Les cadres intermédiaires, par leur position d'entre-deux dans les organisations, se sont également retrouvés à devoir adapter leurs rôles aux différents défis que cette pratique a engendré en se généralisant de façon si soudaine.

Il est intéressant de se pencher sur l'impact du télétravail généralisé et forcé sur les rôles des cadres intermédiaires, et comment ceux-ci se sont adaptés à cette situation très particulière. La compréhension de l'impact de cette pratique sur les rôles permettra de mieux cerner les besoins et attentes de ceux-ci. Ainsi, il serait possible de les rendre plus efficaces dans le futur si une telle situation devait se reproduire, ou dans le cas où le télétravail deviendrait une pratique plus régulière.

Le télétravail en temps normal et celui qui a eu lieu lors de la crise du Coronavirus sont des thèmes qui ont déjà été beaucoup étudiés par une multitude d'auteurs tels que Baruch (2000), Cascio et Shurygailo (2008), DasGupta (2011), Delanoeiye et al. (2019), Fana et al. (2020), Forbes et al. (2020), Green et al. (2020), Illegems et al. (2001), Knoesen et Seymour (2021), Ruiller et al. (2017), Sewell et Taskin (2015), Taskin (2010), Taskin et Edwards (2007) et Tremblay (2002). A l'inverse, l'impact du télétravail généralisé sur les rôles est un sujet qui n'est pas encore très développé dans la littérature managériale. Dans ce travail, je vais analyser concrètement les rôles qui ont évolué avec le télétravail et ceux qui ont été créés par cette pratique. De plus, tenir ces rôles peut parfois être paradoxal pour les cadres

intermédiaires qui y sont confrontés et je vais analyser cet aspect pour me permettre d'avoir une vue plus complète sur toutes les conséquences de la généralisation obligatoire du travail à distance.

Dès lors, la question de recherche de ce mémoire est la suivante : « Quel est l'impact du télétravail imposé par la crise du Covid-19 sur les rôles des cadres intermédiaires ? ». Une partie théorique permettra de définir, dans cet ordre, les notions de cadres intermédiaires et leurs rôles au quotidien, le concept de changement, celui de télétravail, et enfin les rôles des managers intermédiaires pendant un changement, en particulier leurs nouveaux rôles lorsque le télétravail est appliqué dans une organisation. Enfin, un dernier point théorique concerne les paradoxes liés aux rôles. Ces différentes notions permettront d'avoir une base solide qui permettra d'analyser l'évolution des rôles en regard du Covid-19. Une partie méthodologie permettra d'expliquer quelle a été la méthode utilisée pour réaliser ce mémoire. Etant donné qu'il s'agit d'une étude qualitative, une description de l'échantillon des répondants y est également faite. Il s'agit de cadres intermédiaires qui ont expérimenté le télétravail pendant le confinement. Les entretiens ont été réalisés en juin 2021, plus d'un an après le début de la pandémie. Ensuite, vient la partie des résultats avec une analyse de ce que les répondants ont exprimés vis-à-vis du télétravail et de leurs rôles, en lien avec la théorie. Les parties suivantes donnent les recommandations managériales en lien avec les résultats de cette étude, les limitations quant à la généralisation des résultats et des suggestions pour de futurs travaux dans le même domaine. Enfin, une conclusion permettra de faire une synthèse de l'analyse de l'information qui a été découverte, en lien avec la problématique.

## 2. Définition des concepts clés

Dans ce chapitre, nous poserons un cadre théorique sur les concepts de cadres intermédiaires, leurs rôles et les paradoxes auxquels ils sont confrontés dans leurs rôles. Nous aborderons également les concepts du changement et du télétravail. Tous ces points théoriques sont nécessaires pour comprendre correctement l'impact du télétravail imposé par la crise sanitaire due au Covid-19 a sur les rôles des cadres intermédiaires.

### 2.1 Les cadres intermédiaires

#### 2.1.1 *Définition : la notion de cadre intermédiaire*

Pour commencer, il est important de définir le concept de cadre/manager intermédiaire.

Dans la littérature managériale, une définition unique et précise n'existe pas. Néanmoins, toutes les définitions convergent vers la même signification. Les managers intermédiaires sont dans une « position d'entre-deux qu'ils occupent dans l'organisation » (Guilmot et Vas, 2013, p.54) et se situeraient « entre la sphère stratégique et les opérationnels » (Balogun, 2003, p.70), entre la haute direction et la ligne de front (Huy, 2002 ; Lüscher et Lewis, 2008). Pour Frohman et Johnson, le cadre intermédiaire se définit comme étant une « position entre le superviseur de premier niveau et le niveau des cadres, en-dessous de ceux qui ont des responsabilités à l'échelle de l'entreprise » (cité dans Herzig et Jimmieson, 2006, p.628). Conway et Monks (2011) ont, eux, retenus comme définition que le manager intermédiaire était une personne ayant la responsabilité d'un département et qui se situe à au moins deux niveaux au-dessus du personnel opérationnel. Être responsable d'une équipe ou d'une unité est aussi un critère important dans la définition de Harding et al. (2014).

Il est toutefois intéressant d'émettre une nuance entre le cadre intermédiaire manager et le cadre expert afin de rendre la définition du terme plus précise. En effet, Pochic (2004) identifie qu'il y a deux types de cadres, les managers et les experts. Les cadres managers sont des personnes qui sont responsables de l'encadrement et de la gestion des individus. Les cadres experts, quant à eux, basent leur légitimité de cadres sur le fait qu'ils possèdent des compétences particulières. Ils n'ont, en revanche, aucune responsabilité hiérarchique. Dans ce mémoire, nous nous concentrerons uniquement sur les cadres managers.

Une seconde nuance à apporter est qu'un cadre intermédiaire exerçant dans une entreprise pyramidale ne se définit pas de la même façon qu'un manager qui travaille dans une organisation à structure plate. En effet, une entreprise plate se définit par le fait qu'elle ne possède qu'un minimum voire aucun cadre intermédiaire en son sein, donnant la possibilité aux employés d'avoir plus de responsabilités (George, 2016). L'entreprise libérée est définie comme une structure radicalement différente de la traditionnelle qui permet à ses employés de librement agir pour le bien de l'organisation (Gamache, 2019). Dans de telles structures, le but est de mettre tout le monde sur un même pied d'égalité et d'abolir toute forme d'autorité entre les personnes. Ainsi, les entreprises dites libérées ont aussi une structure plate où les managers intermédiaires n'ont pas – ou peu – leur place. Dans ces types d'organisation, le manager intermédiaire – quand il en existe – a un rôle tout à fait différent et ne sera pas abordé dans le cadre de ce travail.

Dès lors, la définition à retenir dans ce travail est la suivante : un cadre intermédiaire est une personne qui se situe sous la sphère stratégique, à au moins deux niveaux au-dessus du personnel opérationnel et qui a une équipe sous sa responsabilité (Balogun, 2003 ; Harding et al., 2014 ; Herzig et Jimmieson, 2006).

Ainsi, la position d'entre-deux des cadres intermédiaires dans l'entreprise leur permet d'assurer la liaison entre le top management et les opérationnels. Floyd et Wooldridge (1992) définissent leur travail comme étant la coordination entre les niveaux supérieurs et opérationnels, ce qui se traduirait par la coordination des activités quotidiennes d'une unité organisationnelle avec les activités de groupes situées à différents niveaux de l'entreprise. Cela signifie que les cadres intermédiaires ont pour principal rôle, en plus d'être responsable de leur équipe, d'interagir entre les niveaux hiérarchiques de l'organisation. Toutefois, ces managers peuvent se situer à des niveaux hiérarchiques différents et donc posséder des pouvoirs décisionnels différents. Cela implique que, d'une personne à une autre, la responsabilité liée à la fonction ne serait pas identique mais également que celle-ci pourrait évoluer dans le temps ou lorsque l'entreprise entreprend un changement.

### ***2.1.2 Définition : les rôles des cadres intermédiaires***

Le rôle se définit comme étant une fonction, c'est-à-dire « ce que doit accomplir une personne dans son travail, son emploi » (Le Robert).

Tout d'abord, il est intéressant de se poser la question de ce qu'est le rôle prescrit, c'est-à-dire ce que l'on retrouve dans le descriptif de fonction. Un descriptif de fonction est un document obligatoire qui définit le rôle d'un emploi particulier dans la réalisation des objectifs individuels et organisationnels. Celui-ci constitue la base d'un contrat de travail et est donc essentiel dans les entreprises. Se retrouvent dans ce descriptif de fonction les tâches qui incombent au poste (les processus), l'autorité officielle (la limite de ses compétences) et les responsabilités quant aux décisions prises et aux actions entreprises. On y retrouve également les exigences ou les spécifications que demandent le poste ainsi que les éléments relatifs à la mise en place du poste, à son fonctionnement et à la modification de celui-ci (Verboncu et Zeininger, 2015). Le rôle prescrit est donc le rôle sur le papier, tel qu'il devrait être. Au contraire, le rôle réel représente ce que le cadre va vraiment réaliser dans son travail au quotidien. Il est donc beaucoup plus large que le rôle prescrit puisqu'il est complété par une multitude d'éléments qui ne sont pas inscrits sur le descriptif de fonction. Parfois, il y a un gros écart entre les rôles prescrits et les rôles réels. Dans ce travail, je vais porter une attention particulière aux rôles réels, c'est-à-dire à ce que réalisent réellement les cadres intermédiaires dans leur travail.

Une revue de ce que propose la littérature managériale comme rôles pour les cadres intermédiaires va être réalisée. Celle-ci permettra d'avoir une base pour analyser comment ces rôles ont évolué en regard des changements apportés par le télétravail imposé par la crise sanitaire. Dans la suite de ce chapitre sont synthétisés les rôles les plus importants et communs aux cadres intermédiaires dans leur travail quotidien.

#### *2.1.2.1 Rôles du cadre intermédiaire au quotidien*

Tout d'abord, le rôle principal des cadres intermédiaires est de **gérer leurs équipes** (Harding et al., 2014). En effet, c'est en grande partie pour cette raison qu'ils existent. On attend d'eux qu'ils coordonnent et supervisent les tâches de leurs subordonnés.

Au vu de leur position médiane au sein de l'organisation, les cadres intermédiaires ont pour rôle de **faciliter la communication** et sont des **traducteurs** du langage organisationnel entre les différents niveaux hiérarchiques (Alis et Fergelot, 2012 ; Chiha, 2006 ; Conway et Monks, 2011 ; Floyd et Wooldridge, 1992 ; Herzig et Jimmieson, 2006). Par exemple, cela peut être de façon « top/down » lorsqu'il s'agit de transformer en actions les demandes venant de la

direction ou « bottom/up » lorsque les exécutifs rencontrent des problèmes ou proposent de nouvelles façons de faire le métier. Ils sont ainsi des relais essentiels dans les entreprises avec une organisation plus verticale car ils permettent d'assurer la transmission de l'information entre les décideurs et les opérationnels, qui est rendue plus compliquée vu la distance entre les niveaux hiérarchiques. Floyd et Wooldridge (1997) ainsi que Alis et Fergelot (2012) précisent qu'il s'agirait d'être **médiateurs, négociateurs et interprètes** entre ces différents acteurs.

Ensuite, leur position centrale leur donne accès à un grand nombre d'informations venant de tous les niveaux hiérarchiques et de domaines différents. Cela leur permet de mieux comprendre et agir sur les éléments constituant l'entreprise (Chiha, 2006 ; Conway et Monks, 2011 ; Denison et al., 1995 ; Floyd et Wooldridge, 1992). Ils peuvent ainsi prendre une place active dans le processus de **prise de décision** (Herzig et Jimmieson, 2006 ; Knoesen et Seymour, 2021). Par exemple, les cadres intermédiaires seraient les décisionnaires en ce qui concerne l'adoption et la diffusion de la pratique du télétravail dans les organisations. Et cela peut s'appliquer à d'autres domaines également (Knoesen et Seymour, 2021). De plus, lors de ce processus, Floyd et Wooldridge (1992) notent que les cadres sont dans une position permettant d'**influencer l'élaboration des stratégies** de façon ascendante (concernant la vision de l'entreprise, grâce à leur capacité de synthétiser l'information) et de façon descendante (quant à la mise en œuvre) parce qu'ils se situent entre ces deux types d'acteurs (Alis et Fergelot, 2012).

#### *2.1.2.2 Modèle de Quinn*

Une autre approche complémentaire du rôle des cadres intermédiaires dans les entreprises a été élaborée par Quinn (1984) et retravaillée par Denison et al. (1995).

Le *Competing Values Framework* (CVF) ou cadre des valeurs concurrentes, a pour objectif de mettre en avant le fait que l'environnement dans lequel évolue les leaders est très complexe. En effet, les rôles des cadres sont répartis selon leur caractère stable ou flexible, combiné avec les besoins d'intégrations internes et d'adaptations externes. Mais ce modèle considère une vision plus complexe des rôles, où les leaders engloberaient ces extrêmes deux-à-deux. Ainsi, ce modèle s'opposerait à la vision traditionnelle où ces deux extrémités, flexibilité et stabilité, seraient contradictoires et incompatibles. Le CVF développé par Quinn (1984) offre une

version des rôles du leader qui serait capable de concilier ces aspects paradoxaux du travail pour gérer la complexité due à son environnement et aux situations vécues. Selon l'auteur, l'efficacité des leaders est plus grande lorsque ceux-ci possèdent un plus vaste répertoire de comportements et la capacité de tenir des rôles avec un certain degré de paradoxes ou de contradictions. Cela signifie qu'ils sont capables de remplir tous les rôles simultanément. Cependant, il ne faut pas oublier que tous les cadres intermédiaires ne sont pas des leaders et que tous les leaders ne sont pas cadres intermédiaires. Bien que cet outil ne puisse donc pas s'appliquer pleinement à tous les cadres intermédiaires, il permet d'avoir une synthèse des rôles importants à tenir si l'on veut être leader, aspect important pour les personnes qui doivent gérer leurs équipes.

Selon ce modèle, il existerait huit types de rôles (Figure 1) auxquels les cadres intermédiaires seraient confrontés dans leur travail. Ce modèle permet de compléter et de donner plus de précisions par rapport aux informations données dans la littérature mentionnée ci-dessus. Ces huit types de rôles sont regroupés en quatre catégories plus générales.

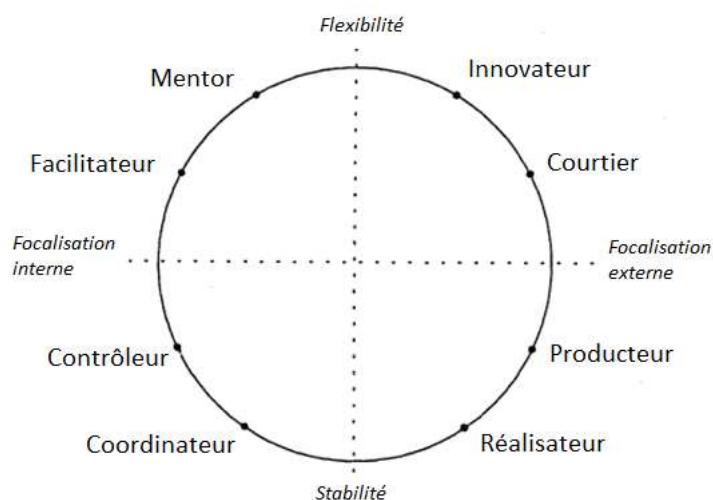


Figure 1 : Le modèle des rôles de leadership de Quinn (Denison et al., 1995, p.527)

La première catégorie du modèle concerne la flexibilité et est tournée vers l'adaptation de la compagnie à l'environnement externe (voir figure 1). Le manager doit être une personne **innovatrice** qui se sert de sa créativité pour faciliter et encourager le changement quand celui-ci se présente. Il doit aussi être un **courtier** qui développe, maintient et analyse un réseau de contacts externes. Cela lui permet d'avoir accès à de nouvelles ressources.

La seconde catégorie met toujours l'accent sur les relations avec l'extérieur de l'organisation, en particulier en ce qui concerne les objectifs externes et le rôle du leader afin de les atteindre, mais cette fois-ci dans une perspective de stabilité. Ainsi, le cadre se doit d'être **producteur** car il est celui qui va motiver les équipes à accomplir au mieux le travail que chacun doit réaliser. Il est aussi un **réalisateur** car c'est à lui de fixer les objectifs et clarifier les rôles au sein de son équipe.

La troisième catégorie concerne toujours la stabilité mais, cette fois-ci, elle se concentre sur l'aspect du contrôle interne. Un cadre intermédiaire a un rôle de **coordinateur** car il est la personne qui coordonne les activités en établissant le calendrier et les échéances, maintient la structure, s'assure que les règles et les normes soient bien respectées et le cas échéant coordonne et résout les problèmes. Il a également un rôle de **contrôleur** car c'est à lui de vérifier les performances individuelles et globales ainsi que de recueillir et redistribuer l'information. En effet, il doit contrôler que tout se passe comme prévu. Être un contrôleur est un rôle primordial selon le travail de Harding et al. (2014).

Finalement, la dernière catégorie fait référence à l'aspect interne et flexible de l'organisation. Ces rôles sont caractérisés par les relations humaines car ils sont centrés sur les processus et les interactions entre les personnes. De ce point de vue, le manager intermédiaire est donc aussi un **facilitateur**. Son rôle est d'encourager la prise de parole et de permettre à chacun de pouvoir exprimer ses opinions. Mais il recherche également des consensus et négocie des compromis. Le dernier rôle identifié par Denison et al. (1995) est celui de **mentor** qui permet le développement personnel des membres de son équipe. Il est une personne qui écoute avec attention, qui est équitable, qui a conscience des besoins de chacun et qui soutient les demandes légitimes.

Pour résumer, les rôles majeurs des cadres intermédiaires au quotidien sont d'être agents de liaison entre la direction et les opérations en étant des traducteurs, des négociateurs et des médiateurs, mais également envers les autres parties prenantes ; de prendre part aux prises de décisions grâce à leur connaissance du terrain ; d'être gestionnaires de leurs équipes ; et enfin d'être les personnes qui organisent et supervisent le travail.

## **2.2 Le changement**

Dans ce travail, la notion de changement a une place importante pour bien comprendre tous les enjeux que représente le passage forcé au télétravail pour les cadres intermédiaires. Alors que le changement a été considéré comme un phénomène ponctuel par le passé où les entreprises choisissaient la stabilité, les routines et l'ordre, la littérature managériale s'accorde désormais à considérer le changement comme faisant partie du quotidien des organisations (Albach et al., 2015 ; Guilmot et Vas, 2013 ; Tsoukas et Chia, 2002). En effet, nous faisons tous face à des changements dans nos vies et cela se produit également au travail. Il suffit de voir comment la crise de la Covid-19 a impacté tout un chacun, que ce soit dans nos habitudes de vie tout comme dans nos emplois, en forçant toutes les personnes qui le pouvaient à télétravailler. Mais au-delà de cela, nous sommes dans un monde qui change continuellement, qui se transforme de jour en jour, et nous devons nous y adapter. Mieux comprendre ce qu'est un changement permettra de mieux en comprendre les implications en ce qui concerne le télétravail.

### **2.2.1 Définition : le changement**

Selon Ford et Ford (1995), le changement est « la ou les différence(s) entre deux ou plusieurs conditions, états ou moments » (p.543). Chiha (2006) décrit ce phénomène comme un processus d'adaptation à l'environnement. Collerette et al. (2002) expliquent que le changement est « Tout passage d'un état à un autre, qui est observé dans l'environnement et qui a un caractère relativement durable » (p.20). Ainsi, pour qu'il y ait changement, il faut que certaines conditions soient réunies. La première est que la situation considérée soit prise en comparaison avec cette même situation dans un contexte différent (temporel, géographique, etc.). Certains éléments pourront alors être considérés comme différents car ils ne seront pas ceux observés dans la première situation alors que d'autres seront restés identiques. Les différences entre ces deux états signalent un changement de la situation observée. Ceci explique pourquoi une comparaison est nécessaire pour déterminer si une situation a changé ou non puisqu'on ne pourrait pas trouver ces différences en ne regardant qu'une image fixe de la situation (Ford et Ford, 1995). Collerette et al. (2002) insistent également sur le fait que le changement est une modification observable et que son intensité n'influence pas sa nature. En effet, qu'un changement soit important ou minime, les mêmes mécanismes opèrent. Ceux-ci se produiront en proportion de l'ampleur de la transformation. Quoi qu'il en soit, un

changement va toucher à l'allocation des ressources et à l'ordre au sein de l'organisation car il perturbe les habitudes et les relations interpersonnelles (Chiha, 2006).

Cependant, le changement est un concept très subjectif qui varierait selon les personnes et selon leur façon de voir les événements (Chiha, 2006). L'auteur va même plus loin en expliquant que le changement se construirait dans l'interaction entre les acteurs. En effet, comme le changement est constitué d'éléments observés, la sensibilité de chacun étant différente, ces éléments ne seront pas considérés de la même façon suivant les personnes qui y sont confrontées. Face à un changement, les réponses des différents acteurs vont différer. En ne le percevant pas de la même manière, ils vont voir des problèmes différents demandant une réponse différente. Chiha (2006) dénombre les critères suivants comme étant des influenceurs de la façon de voir et de répondre à un problème : l'environnement, la technologie, la structure, la taille de l'organisation, la technique ainsi que l'âge et l'expérience des travailleurs.

De plus, Tsoukas et Chia (2002) expliquent que la façon d'observer un changement varie en fonction de l'angle de vue que l'on adopte. Pour les auteurs, il est aussi important de savoir prendre du recul sur ce que l'on observe pour en voir les changements. En effet, regarder les choses de près ne permet pas d'avoir une image complète de la situation. Par exemple, la météo peut changer de jour en jour ou de mois en mois. Mais change-t-elle d'année en année ?

Pourquoi vouloir mettre en place un changement ? Le but de réaliser un changement est d'améliorer une situation existante ou de s'adapter à un environnement qui évolue. Il s'agit d'un événement qui peut être positif comme négatif, dépendant des conséquences qu'il entraîne dans son sillage, du moment pris en compte et de la personne le considérant. Par exemple, le passage d'un logiciel peu pratique à un logiciel plus efficace permettra d'améliorer les performances de l'entreprise. C'est un changement positif. Cependant, le temps nécessaire à l'adaptation au nouveau logiciel peut provoquer de la peur et du mal-être. En effet, les personnes qui doivent apprendre à l'utiliser vont voir leur performance baisser le temps de l'apprentissage, elles vont craindre de ne pas savoir l'utiliser correctement, elles vont se tromper et être frustrées, elles vont regretter l'ancien système qu'elles maîtrisaient, etc. Elles vont ressentir un écart entre leurs attentes et leur expérience concernant le changement (Balogun et Johnson, 2004). Cet exemple peut être mis en parallèle avec l'adoption massive

du télétravail pour respecter les mesures sanitaires. Rousseau et Bareil (2013) mentionnent que lors d'un changement les acteurs font face à énormément de préoccupations portant sur les difficultés de la mise en œuvre qui peuvent être intenses et constantes.

### **2.2.2 Les types de changement**

Selon la littérature managériale, le changement peut être de deux types : radical ou continu. Le premier est une « modification discontinue et imprévisible des états sur deux instants distincts et qui suscite des émotions intenses » (Huy, 2002, p.34). Le changement radical est donc une transformation ponctuelle qui impacte directement les personnes concernées. Ce fut le cas avec le confinement de l'Europe et le passage forcé au télétravail en mars 2020. Le changement continu en revanche est un changement qui n'a pas vraiment de début ni de fin, la situation est considérée comme étant en continuelle évolution. Ainsi, il faudrait voir le changement comme étant omniprésent et indivisible plutôt que comme un moment particulier (Tsoukas et Chia, 2002). Alis et Fergelot (2012) argumentent que, dans ce cas, il s'agit de considérer le changement comme étant une routine ou un état permanent de l'entreprise nécessitant de mettre en place des techniques d'apprentissage organisationnel afin de gérer le changement plus facilement. Il est intéressant de définir le type de changement auquel les cadres intermédiaires font face car la façon de percevoir le changement influence fort sa réponse. Lors d'un changement radical, comme tout arrive plus ou moins simultanément, les cadres peuvent se retrouver avec des rôles qui changent du tout au tout, du jour au lendemain, amenant avec eux leur lot de paradoxes. En revanche, si le changement est continu, alors l'adaptation des rôles peut se faire plus graduellement.

En annexes, aux pages 84-86 (Annexe 1), se trouvent des informations complémentaires concernant les types de changements, qui peuvent permettre de mieux appréhender ce phénomène, et ses implications lorsque cela est mis en contexte avec le télétravail.

### **2.2.3 Le télétravail**

Parmi tous les changements qui peuvent survenir dans les organisations, le télétravail est celui qui a dernièrement perturbé le plus de personnes à cause de son adoption massive suite aux règles sanitaires imposés par les Etats. En effet, le Covid-19 est apparu en Chine en décembre 2019 et a paralysé l'Europe et le reste du monde à partir de mars 2020, engendrant une crise rarement vue auparavant. Cette crise, qui a amené une multitude de changements, a

bouleversé notre mode de vie et touché l'ensemble de la population étant donné les mesures prises pour endiguer l'épidémie. Le monde économique a été très impacté par les fermetures des frontières et l'arrêt forcé de pans entiers de l'économie. Les mesures de confinement des populations ont bouleversé nos vies, mais aussi le monde du travail. Les entreprises qui ont pu continuer à travailler malgré le confinement de leur personnel ont dû réorganiser du jour au lendemain leur façon de fonctionner afin de s'adapter aux mesures prises par les gouvernements. Certaines entreprises ont été forcées d'arrêter ou de ralentir leurs activités et de mettre au chômage partiel ou total de nombreux travailleurs. D'autres entreprises ont adopté le télétravail pour leur permettre de maintenir leurs activités à distance.

Il est intéressant d'analyser le passage forcé et soudain au télétravail et ses conséquences sur les entreprises et en particulier sur les cadres intermédiaires. En effet, la problématique de devoir envoyer tout le monde en télétravail pour des raisons sanitaires pourrait se reproduire un jour. Si nous pouvons comprendre les tenants et aboutissants qui en résultent, nous pourrions être mieux préparés et nous pourrions faire en sorte que cette façon de travailler soit la mieux adaptée aux besoins des travailleurs.

Dans la littérature, le télétravail est défini comme « une organisation du travail alternative facilitée par les TIC [Technologies de l'Information et de la Communication] qui permet aux employés de travailler physiquement en dehors du lieu de travail conventionnel en apportant le travail aux travailleurs » (Taskin et Edwards, 2007, p. 195). Selon Silva et al. (2019), le télétravail est délimité par quatre dimensions qui sont le lieu où la personne effectue le travail à distance, le temps qui y est passé comparé à celui qui est fait au bureau, l'utilisation de la technologie et la relation contractuelle qui lie l'employeur à l'employé (cité dans Knoesen et Seymour, 2021). Le télétravail est permis grâce aux nouvelles technologies qui permettent d'avoir accès à distance à toutes les informations dont les personnes ont besoin pour mener à bien leurs activités et prendre des décisions. Il s'agit par exemple d'utiliser les smartphones, tablettes et ordinateurs portables pour travailler en-dehors des installations de l'organisation (Fana et al., 2020 ; Forbes et al., 2020 ; Green et al., 2020 ; Knoesen et Seymour, 2021).

Le télétravail implique de profonds changements dans la manière de travailler, mais aussi dans la manière de le gérer. Le télétravail nécessite donc une gestion spécifique adaptée au travail déspatialisé. Selon Illegems et al. (2001), les équipes réussissent mieux à adopter et gérer le télétravail lorsque que leur fonctionnement est basé sur l'autonomie, la confiance, la

collaboration et la souplesse. En effet, l'adoption du télétravail change profondément les relations hiérarchiques et l'organisation du travail. A distance, il est beaucoup plus compliqué de coordonner et contrôler les équipes car elles ne sont plus dans un environnement centralisé, sous l'œil de leurs superviseurs. Cela a comme conséquence directe qu'une personne travaillant depuis un autre endroit que son lieu de travail habituel bénéficiera d'une plus grande liberté dans la manière de mener son travail puisqu'elle sera moins surveillée (Fana et al., 2020).

De plus, cette crise sanitaire a influencé ce qu'on attendait d'un bon leader et comment ceux-ci devaient gérer leurs équipes. Avoir de bons managers qui peuvent être des leaders pour leurs collaborateurs est quelque chose d'essentiel pour réussir un changement aussi radical. En effet, avec l'implémentation du télétravail à grande échelle, les managers doivent soutenir et maintenir l'implication de leurs équipes tout le long du processus. Ainsi, à distance, les managers sont devenus des e-leaders avec des rôles supplémentaires qu'ils n'avaient pas lorsque tout se réalisait en présentiel puisque les projets et les équipes sont gérés virtuellement (DasGupta, 2011).

#### *2.2.3.1 Avantages du télétravail*

Bien qu'il ait été imposé brutalement dans de nombreuses organisations à cause des règles sanitaires mises en place pour contrer l'épidémie de Coronavirus, le télétravail comporte de nombreux avantages qui ont été également ressentis lors de cette période compliquée.

Tout d'abord, le télétravail a permis, en période de pandémie et de confinement, de **maintenir la continuité des activités** des entreprises quand la pratique du télétravail était possible (Green et al., 2020 ; Knoesen et Seymour, 2021).

Un second avantage est que télétravailler permet aux personnes de **réduire le temps passé dans les transports** et le coût que cela engendre. En effet, les déplacements sont limités voire inexistantes et, de ce fait, le temps passé sur la route et dans les embouteillages est fortement diminué voire éliminé (Green et al., 2020 ; Ruiller et al., 2017 ; Tremblay, 2002). La diminution des besoins de déplacement a également des retombées positives sur l'**environnement** puisqu'en se déplaçant moins, les gens polluent moins (Green et al. 2020). De plus, comme moins de personnes doivent se rendre dans les locaux physiquement au même moment, des

**économies** en immobilier sont possibles puisqu'il devient moins nécessaire d'avoir des grands espaces de bureaux (Baruch, 2000 ; Green et al., 2020 ; Knoesen et Seymour, 2021).

Ensuite, le télétravail permet également, en donnant une plus grande **autonomie** aux personnes concernées (Fana et al., 2020 ; Green et al., 2020 ; Knoesen et Seymour, 2021), d'avoir une plus grande **flexibilité** dans l'organisation de leur journée de travail (Fana et al., 2020 ; Ruiller et al., 2017). Cette plus grande flexibilité permettrait également de **réduire l'absentéisme** car les employés seraient moins susceptibles de sécher le travail afin de rester chez eux puisque le travail peut être fait depuis chez eux. Le télétravail les rend également plus loyaux envers la société. Plusieurs études observent en effet un niveau de **rétenion** des employés plus élevé (Baruch, 2000 ; Fana et al., 2020 ; Green et al., 2020 ; Knoesen et Seymour, 2021). De plus, la flexibilité offerte par le télétravail contribue positivement à l'établissement d'un meilleur **équilibre entre vie privée et vie professionnelle** pour de nombreux travailleurs (Fana et al., 2020 ; Forbes et al., 2020 ; Green et al., 2020 ; Knoesen et Seymour, 2021).

Ces nombreux avantages contribuent à augmenter le **bien-être** des télétravailleurs, en particulier en période de pandémie, puisque le télétravail permet de respecter les mesures de confinement et de distanciation sociale. De plus, cette nouvelle manière de travailler augmente le niveau d'**engagement**, la **satisfaction** et la **motivation** des personnes exerçant en télétravail (Fana et al., 2020 ; Green et al., 2020). Knoesen et Seymour (2021) indiquent que les managers peuvent renforcer les liens entre eux et leurs équipes en les rendant plus autonomes grâce à la confiance qu'ils leur accordent en télétravail.

Enfin, télétravailler permettrait aux employés d'être plus **productifs** lorsqu'ils travaillent chez eux plutôt que dans leurs bureaux (Forbes et al., 2020 ; Green et al. 2020). Cela pourrait s'expliquer par le fait que travailler de façon autonome chez soi demande plus de discipline et de rigidité que lorsque que les personnes se trouvent au bureau (Sewell et Taskin, 2015). Dans leur étude, Knoesen et Seymour (2021) affirment que le télétravail généralisé n'entraînait aucune baisse de productivité des équipes, selon leurs managers. De plus, Fana et al. (2020) ont remarqué que le travail à distance n'avait pas augmenté significativement la charge de travail des télétravailleurs.

### 2.2.3.2 Inconvénients du télétravail

Les difficultés rencontrées par l'adoption du télétravail sont énumérées dans cette section.

Tout d'abord, une première difficulté rencontrée par les personnes qui font du télétravail est causée par la distance. En effet, étant physiquement et socialement **isolés** de leurs pairs à cause de la déspatialisation, les individus ressentent un manque d'interaction sociale dû à la perte de connectivité, au manque de communication entre les personnes et à la diminution de la collaboration (Fana et al., 2020 ; Forbes et al., 2020 ; Green et al., 2020 ; Taskin, 2010). Ce sentiment d'isolement peut d'autant plus être renforcé par la situation que peuvent vivre les personnes à cause du confinement et des restrictions qu'imposent les gouvernements sur leurs travailleurs. Le **manque de communication** est une des principales causes du sentiment d'isolement des personnes. Le degré de manque de communication dépend fortement du rôle des personnes dans la hiérarchie ainsi que de l'importance du travail en équipe (Fana et al., 2020). Fana et al. (2020) mettent également en avant que certains télétravailleurs puissent ressentir un manque d'échange d'idées et de retour d'informations en n'étant pas dans les mêmes bâtiments que leurs collègues.

Ensuite, la distance psychologique joue un rôle dans la **satisfaction professionnelle, la motivation et l'engagement** des travailleurs envers leur emploi (Fana et al., 2020 ; Taskin, 2010). Cela constitue le deuxième inconvénient. En effet, Taskin (2010) identifie que la déspatialisation induite par le télétravail pourrait avoir des effets néfastes sur ces deux composantes car la distance physique et psychologique peut créer un **sentiment de détachement** des individus envers l'organisation (Baruch, 2000). Le manque de reconnaissance du travail accompli et de perspectives de carrière détériore également le niveau de motivation et de satisfaction au travail (Fana et al., 2020). De surcroît, le télétravail peut avoir des effets néfastes sur le **bien-être** des travailleurs, tant par rapport à la santé physique, par exemple avec l'apparition de problèmes musculosquelettiques liés au manque de confort à domicile et de la position de travail, que par rapport à la santé mentale, lié à l'isolement social des individus (Fana et al., 2020 ; Green et al., 2020).

Enfin, le troisième inconvénient est le conflit qui peut exister pour les télétravailleurs entre **leur vie privée et leur vie professionnelle**. L'équilibre entre ces deux aspects peut vite être compliqué à trouver pour les individus lorsqu'ils doivent travailler depuis chez eux (Delanoeije

et al., 2019 ; Forbes et al., 2020 ; Green et al., 2020). En effet, la vie privée peut rapidement perturber le travail, avec par exemple les enfants qui viennent demander de l'attention, mais le travail peut aussi interférer avec la vie privée, lorsque par exemple les individus ne savent pas se déconnecter de leur travail et passent du temps en-dehors des heures de travail à regarder leurs mails. Les télétravailleurs doivent alors être beaucoup plus stricts envers eux pour trouver l'équilibre entre vie privée et vie professionnelle et éviter qu'une sphère n'empiète sur l'autre (Delanoeije et al., 2019).

Finalement, tous ces aspects peuvent avoir des impacts sur la **performance** des personnes travaillant à distance (Forbes et al., 2020 ; Green et al., 2020). En effet, le manque de communication lié à la distanciation peut fortement impacter la qualité des travaux qui doivent être réalisés en équipe. Certains travailleurs ont aussi expérimenté une augmentation de leur charge de travail (Fana et al., 2020). Un autre facteur agissant fort sur la performance en télétravail est la composition de la famille des télétravailleurs. En effet, les personnes ayant des enfants ont été moins satisfaites et moins productives à cause de la diminution de la frontière entre vie personnelle et professionnelle (en étant interrompues par leurs enfants par exemple) (Fana et al., 2020).

### *2.2.3.3 Facteurs de succès du télétravail*

Pour pouvoir implémenter avec succès le télétravail dans une entreprise, il est nécessaire que ces quelques facteurs de succès soient mis en place.

Tout d'abord, le télétravail ne s'improvise pas et demande de la **préparation** organisationnelle pour pouvoir fonctionner correctement (Green et al., 2020). Adopté dans l'urgence, le télétravail généralisé manque souvent de planification et de structure, comme des procédures et des politiques (Green et al., 2020). En effet, il s'agit d'un bouleversement des pratiques habituelles du travail et cette innovation qu'est le télétravail demande de l'organisation et des adaptations au niveau de l'infrastructure informatique, des normes et des valeurs de l'entreprise. Cet évènement n'étant pas prévu, les organisations ont dû s'adapter rapidement et les modifications plus structurelles sont arrivées au fur et à mesure que les gens télétravaillaient (Knoesen et Seymour, 2021). Ces changements de la manière d'organiser le travail vont représenter un grand défi et un facteur majeur de succès pour les entreprises qui voudront offrir des possibilités de télétravail dans le futur. Actuellement, il semble que ce ne

soient pas encore suffisamment le cas pour que, de manière générale, une culture d'entreprise favorisant le télétravail émerge (Knoesen et Seymour, 2021).

Ensuite, avec le télétravail forcé par les règles sanitaires liées à la crise du Coronavirus, les individus ont dû s'adapter rapidement et faire face à de nouveaux défis. En effet, la **technologie** n'est pas toujours comprise ou maîtrisée par tous et certains n'avaient même pas le matériel adéquat pour permettre un tel changement dans leur travail. Quelques-uns des principaux problèmes que les individus ont rencontrés lors du passage au télétravail au début du confinement ont été le manque de matériel informatique, les problèmes en termes de connexion, ne pas avoir un espace spécialement conçu pour le télétravail, etc. (Fana et al., 2020 ; Forbes et al., 2020 ; Green et al., 2020 ; Knoesen et Seymour, 2021). Les entreprises ont dû investir massivement dans l'infrastructure et l'équipement informatique afin de garantir à chacun la capacité de pouvoir travailler à distance (Knoesen et Seymour, 2021). Lors d'un passage au télétravail, c'est aux managers de devoir s'assurer que les individus ont accès à l'équipement nécessaire, les connaissances requises pour télétravailler et/ou donner accès aux formations permettant d'acquérir ces connaissances (Cascio et Shurygailo, 2008 ; Green et al., 2020 ; Knoesen et Seymour, 2021).

Un troisième facteur qui permet le succès du télétravail dans les organisations est que les managers soient conscients de la nécessité de changer leur façon de **communiquer** avec leurs équipes et de les garder **motivées** (Forbes et al., 2020 ; Green et al., 2020). A distance, la communication est un élément extrêmement important dont le but est de s'assurer que le travail est bien effectué mais également de faire en sorte qu'aucun membre de l'équipe ne se sente isolé (Forbes et al., 2020). Les managers ont un rôle majeur quant à la garantie du **bien-être** des personnes dont ils ont la responsabilité ainsi que de leur **équilibre entre vie privée et vie professionnelle**. Plus encore que par le passé, les managers doivent faire preuve de compréhension vis-à-vis des situations personnelles de chacun des membres de leurs équipes (Forbes et al., 2020).

Une culture positive à l'égard du télétravail est un élément nécessaire pour avoir la possibilité de le pratiquer et cela constitue le quatrième facteur de succès. La culture du télétravail se définit par quatre éléments qui sont l'attitude des dirigeants vis-à-vis de l'autorisation à télétravailler, les ressources facilitant cette pratique qui sont mises à disposition par

l'entreprise, l'existence de processus permettant le télétravail et enfin l'existence de processus qui permettent de gérer les équipes à distance (Knoesen et Seymour, 2021). Fana et al. (2020) soutiennent que lorsque les personnes se sentent **soutenues** par leur organisation, leurs supérieurs et leurs collègues dans la pratique du télétravail alors ils voient de manière plus positive le télétravail et ont moins d'effets négatifs tels qu'un sentiment d'isolement ou d'autres tensions psychologiques. Mieux encore, la confiance accordée par les managers influence très positivement l'adoption et la mise en œuvre du télétravail (Knoesen et Seymour, 2021). Ainsi, la culture et l'environnement organisationnels jouent un grand rôle dans la performance liée au télétravail. En revanche, dans les entreprises où il y a de la réticence de la part des managers, le télétravail a du mal à être instauré (Green et al., 2020 ; Knoesen et Seymour, 2021).

Finalement, l'**autonomie** des travailleurs et le **contrôle** par les supérieurs ont joué un rôle important dans la mise en place du télétravail. En effet, avec cette nouvelle pratique, la notion de contrôle a grandement changé en raison de l'augmentation d'autonomie accordée aux collaborateurs étant à distance. Si, avant la pandémie, le télétravail n'était pas encore fort intégré dans les pratiques des organisations, c'est en grande partie parce que les managers avaient peur de perdre le contrôle sur les activités réalisées par leurs équipes puisqu'ils devenaient incapables d'avoir un contrôle étroit sur eux. Ne pouvant plus être contrôlés visuellement par la simple présence de leurs supérieurs et de leurs collègues, il a fallu repenser le mode de surveillance des équipes. De plus, les travailleurs ont plus de mal à démontrer leur niveau de productivité puisqu'il est plus difficile de contrôler le travail qu'ils font et cela peut les inquiéter. La solution trouvée dans les organisations a été de standardiser les tâches et de mettre en place des routines. En faisant cela, le contrôle direct et physique par les supérieurs et les collègues est devenu du contrôle bureaucratique (Fana et al., 2020). Cependant, il semblerait que cette diminution du contrôle ainsi que l'augmentation de l'autonomie sont des facteurs qui ont été appréciés par de nombreux télétravailleurs et qui représentent un cinquième facteur de succès de l'adoption du télétravail.

#### *2.2.3.4 Le futur du télétravail*

De nombreuses études affirment que la pratique du télétravail va se perpétuer dans le futur (Fana et al., 2020 ; Forbes et al., 2020 ; Green et al., 2020 ; Knoesen et Seymour, 2021). Bien

qu'elle ne se poursuivra sans doute pas à plein temps pour les travailleurs qui souhaitent en faire, le télétravail semble séduire une bonne partie des personnes ayant été obligées de le pratiquer pendant les confinements successifs. En effet, les managers ont pu voir que les activités continuaient à tourner malgré la distance entre les travailleurs. Cela a permis aux entreprises d'être plus réactives et résilientes pendant la pandémie. Désormais, les managers seraient plus enclins à proposer soit l'option de télétravailler, soit un modèle hybride où travail en face à face et télétravail le composerait – pour les emplois qui le permettraient (Forbes et al., 2020 ; Knoesen et Seymour, 2021). Mais la plupart des travailleurs aussi souhaitent que cette pratique se généralise et soit proposée après la crise, avec la possibilité de travailler chez soi entre un et trois jours par semaine (Forbes et al., 2020).

Dans le futur, les entreprises vont devoir envisager différemment leur organisation. En effet, le télétravail, s'il devient habituel, nécessitera que les entreprises investissent en infrastructure informatique et dans le matériel nécessaire pour permettre cette pratique à long terme. Il faudra également revoir l'espace dans les bureaux en optant plutôt pour des environnements flexibles et de coworking, mais il sera important aussi de mettre en place des politiques et des processus pour organiser concrètement le travail à domicile et pour pallier les éventuels problèmes que le télétravail peut engendrer (Forbes et al., 2020 ; Green et al., 2020). Il sera nécessaire que les conditions de travail à distance soient plus claires pour les personnes désireuses de le pratiquer (Fana et al., 2020). Pour finir, il faudra surtout, d'après Knoesen et Seymour (2021), créer une culture du télétravail qui permettra aux organisations d'être plus résistantes face aux perturbations et crises futures.

## **2.3 Rôles des cadres intermédiaires en contexte de changement**

### **2.3.1 Rôles du cadre intermédiaire en contexte de changement**

En contexte de changement, les cadres intermédiaires jouent un rôle déterminant (Alis et Fergelot, 2012 ; Balogun, 2003). En effet, leur position d'entre-deux au sein des entreprises leur permet d'être aux premières loges lors du recueil, de la synthétisation et de la diffusion de l'information, ainsi que lors de l'implémentation du changement (Floyd et Wooldridge, 1992). En effet, en plus de devoir s'acquitter des **tâches journalières** telles que budgéter, planifier et allouer les ressources aux différents postes, les managers doivent également

prendre du temps afin de réaliser les activités liées au changement entrepris (Balogun, 2003 ; Harding et al., 2014 ; Rousseau et Bareil, 2013). Cependant, Huy (2002) insiste sur le fait que les cadres doivent continuer à faire tourner l'entreprise normalement malgré le changement, ce qui n'est pas toujours évident. C'est pourquoi ils sont souvent considérés comme réticents au changement (ce concept est développé plus en profondeur en annexes pp. 87-90 (Annexe 2)).

Les rôles majeurs qui leur incombent en situation de changement sont ceux de **communicateur d'information**, de **coordinateur**, de **thérapeute**, d'**entrepreneur** et de **stabilisateur** (Alis et Fergelot, 2012 ; Rousseau et Bareil, 2013). Selon Huy (2002), être thérapeute pour leurs subordonnés est une tâche importante. En effet, grâce à leur proximité hiérarchique, les managers ont la possibilité de connaître leurs besoins et leurs problèmes. Ils peuvent ainsi faire de la gestion des émotions plus efficace, ce qui est essentiel en contexte de changement.

Les cadres intermédiaires se retrouvent souvent dans un rôle de **promoteur du projet** de changement (Alis & Fergelot, 2012). Grâce à leur position intermédiaire dans la hiérarchie, ils sont au centre du réseau de communication de l'entreprise. Ils ont donc pour tâche de défendre les projets de changements et leur proximité avec les collaborateurs leur permet d'avoir une plus grande influence que la direction afin de les faire adhérer aux nouvelles idées. De plus, ils ont l'opportunité de mettre en œuvre une stratégie et des interventions managériales afin d'aligner les actes à l'objectif final et d'en contrôler les performances (Floyd et Wooldridge, 1992).

De plus, Chiha (2006) assure que les cadres intermédiaires sont des éléments essentiels dans la réussite du changement car ils permettent l'intégration de toutes les parties prenantes. En effet, ils servent de **relais** entre les opérationnels et la direction, mais également entre les acteurs externes et internes à l'entreprise. Ainsi, ils ont aussi accès à un grand nombre d'information qui leur permet de mieux comprendre le fonctionnement de l'organisation, les changements et leurs implications pour chacun (Chiha, 2006). En effet, la vue globale que leur offre leur poste leur permet de proposer à la direction et/ou aux opérationnels des solutions à des problèmes rencontrés ou de nouvelles façons de travailler (Alis et Fergelot, 2012) et en fait des acteurs clés pour réussir un changement (Chiha, 2006), grâce à leurs compétences (voir Annexe 3, les compétences des cadres intermédiaires, aux pages 91 – 95).

Néanmoins, Herzig et Jimmieson (2006) relèvent que les cadres ne sont pas tous égaux dans leurs rôles face à un changement. En effet, ceux-ci peuvent être plus ou moins impliqués dans le processus en fonction du degré d'impact de la transformation sur leur travail et leur position dans l'organisation. Les managers se retrouvent alors dans une de ces trois catégories : les **créateurs** qui sont ceux à la base du projet ou qui avaient un rôle majeur dans sa création, les **concepteurs** qui sont impliqués dans l'élaboration du processus de mise en œuvre du projet et enfin les **exécutants** qui ne font que mettre en œuvre le changement. Les auteurs de cette classification rajoutent que les managers intermédiaires qui sont créateurs ou concepteurs ressentent mieux les raisons du changement, se sentent plus impliqués et cela facilite la mise en œuvre du projet.

Cependant, lors d'un changement, certains auteurs constatent que les cadres ne sont pas que des acteurs qui peuvent agir sur celui-ci, ils sont avant tout des **destinataires** du changement (Alis et Fergelot, 2012 ; Balogun, 2003 ; Balogun et Johnson, 2004 ; Conway et Monks, 2011). Tout comme les autres personnes touchées par la nouveauté, ils vont d'abord devoir découvrir le changement attendu d'eux, l'accepter et se l'approprier avant de pouvoir le transmettre aux personnes autour d'eux. Cela peut se révéler compliqué pour eux si ce changement leur est imposé par la direction et qu'ils ne peuvent pas avoir d'influence sur la décision (Balogun et Johnson, 2004). Par la suite, lorsqu'ils vont devoir motiver leurs subordonnés à réaliser le changement, ceux-ci seront confrontés aux mêmes problèmes que les cadres intermédiaires. Ces derniers auront alors pour rôle de faire accepter ce changement à leurs équipes (Harding et al., 2014).

Finalement, un dernier rôle important des cadres intermédiaires dans un contexte de changement est la **création de sens** pour eux et leurs équipes (Alis et Fergelot, 2012). Confrontés à une situation de changement, les individus – dont les cadres intermédiaires – ressentent un écart entre leur expérience et leurs attentes. Ils vont alors sortir de leurs routines et agir plus consciemment, avec moins d'automatismes. La communication entre les personnes est un facteur rassurant qui va être exacerbé en contexte de changement. Elle permet de donner de nouvelles façons d'interpréter les événements. Les histoires, ragots, expériences partagées, etc. permettent de comprendre ce qu'il se passe et de donner des solutions pour réagir aux événements (Balogun et Johnson, 2004). Les émotions que chacun vit vont alors prendre une nouvelle dimension grâce à la nouvelle interprétation de la

situation. En effet, les émotions vécues à cause du changement peuvent se voir renforcées par l'effet de groupe ou bien atténuées par celui-ci. Le groupe représente comme un point de convergence des émotions, faisant en sorte que les individus qui le composent ressentent de plus en plus la même chose. Ces émotions vont à leur tour influencer la façon dont ces personnes perçoivent et interprètent le changement ainsi que sur leur comportement face à lui (Huy, 2002). Ainsi, donner du sens à une transformation permet, selon Balogun (2003) et Rousseau et Bareil (2013), de faciliter son appropriation par leurs subordonnés. Cela leur permet également, en tant que destinataire, de mieux vivre le changement.

Pour conclure cette partie, le télétravail est un changement important des habitudes de travail dans les organisations. Lorsqu'il y a un changement, cela a pour effet d'impacter la manière dont les rôles traditionnels des cadres intermédiaires sont effectués mais cela leur crée également de nouveaux rôles. Leur position d'entre-deux dans l'organisation les met dans une situation délicate. Ils sont les relais entre les opérationnels et la direction et cela s'intensifie quand ils sortent de leur travail quotidien afin de faire en sorte qu'une transformation se passe au mieux (Rousseau et Bareil, 2013). Etant un élément essentiel de réussite de la conduite du changement, il est important de comprendre comment ils se sentent face aux événements, les raisons qui animent leurs réactions et leur façon de mener le changement (Balogun et Johnson, 2004). De plus, leur position particulière au sein de l'entreprise leur offre un point de vue unique sur la situation, ce qui leur permet de pouvoir proposer d'autres solutions parfois plus adaptées aux problèmes découlant du changement (Herzig et Jimmieson, 2006). Par conséquent, il est intéressant de voir les cadres intermédiaires comme des leviers permettant de réaliser plus facilement la transformation. En effet, leur position au sein de l'organisation est un atout majeur puisqu'ils permettent une meilleure communication entre les différents niveaux hiérarchiques et d'aider les employés à comprendre et à traverser le processus de changement (Balogun et Johnson, 2004 ; Herzig et Jimmieson, 2006).

Finalement, Balogun (2003) résume le travail des cadres intermédiaires dans une situation de changement en quatre grands rôles.

- Le premier est d'entreprendre un changement personnel par rapport à leurs tâches mais aussi dans la façon dont ils pensent leurs rôles. Le plus important dans ce rôle est d'interpréter les consignes de changement en fonction de ce qui est attendu d'eux et de la manière dont ils travaillent.

- Le second rôle est d'aider les autres à donner du sens au changement. Dans ce rôle la communication est primordiale, aussi bien formelle qu'informelle. Il s'agit aussi de gérer les résistances, être un formateur pour les autres ou un soutien si le besoin s'en fait ressentir.
- Le troisième rôle est de maintenir les activités habituelles de l'organisation.
- Le quatrième et dernier rôle est de mettre en œuvre le changement à proprement parler. Cela se réalise en modifiant les méthodes de travail déjà existantes ou en utilisant de nouvelles méthodes.

### 2.3.2 Nouveaux rôles liés au télétravail

Avec l'arrivée massive du télétravail apparaît également la notion de e-leader. Dans les entreprises, l'e-leadership est la capacité à influencer les autres grâce aux TIC, c'est-à-dire de faire changer les sentiments, les attitudes, les habitudes et la motivation des individus dans le but d'augmenter la performance des employés (DasGupta, 2011). L'e-leadership se différencie des autres styles de management parce que, dans ce cas de figure, il y a une utilisation intensive des TIC pour communiquer car les personnes impliquées se trouvent à distance (Brunelle, 2009). Mais l'adoption des TIC ne fait pas tout, être des e-leaders est aussi un changement dans la façon dont ils se comportent avec leurs employés (DasGupta, 2011). Avec l'apparition du Covid-19 et du télétravail forcé dans les organisations, les cadres intermédiaires ont été obligés de devenir des e-leaders efficaces afin de pouvoir continuer à jouer leurs rôles malgré la distance entre eux et leurs équipes. Ceux qui n'ont pas réussi à devenir des e-leaders ont certainement eu plus de mal à continuer de travailler avec leurs équipes à distance.

#### 2.3.2.1 Les rôles des e-leaders

Les rôles que doivent assumer les e-leaders sont multiples.

Tout d'abord, pour que le télétravail puisse être adopté dans les organisations, les managers doivent pouvoir créer une **culture** propice à cette pratique en soutenant et en donnant leur confiance aux personnes souhaitant télétravailler (Knoesen et Seymour, 2021). De plus, ils doivent soutenir les organisations dans la mise en place des normes et des processus permettant le travail à distance.

Une fois le télétravail établi, les e-leaders doivent réussir à mettre en place un climat favorable à la **communication** (DasGupta, 2011). En effet, le contrôle direct ne permet pas de gérer les équipes à distance de manière efficace alors que la communication le permet. Se concentrer sur la communication plutôt que le contrôle va permettre de motiver davantage les individus, d'augmenter leur niveau d'engagement, de favoriser les échanges et d'améliorer les performances sur le long terme. De plus, cela permettra d'avoir un meilleur impact sur la qualité de vie au travail et les équipes auront une meilleure appréciation du management. Au contraire, en se concentrant plus sur le contrôle, les équipes se sentiront beaucoup moins impliquées (Ruiller et al., 2017).

Un rôle plus pratique que doivent avoir les managers à distance est de s'assurer que chaque personne de son équipe a le **matériel** nécessaire, les **connaissances** suffisantes en informatique et de pouvoir garantir un accès aux formations nécessaires pour permettre le télétravail (Cascio et Shurygailo, 2008 ; Green et al., 2020 ; Knoesen et Seymour, 2021).

Un quatrième rôle que doivent tenir les e-leaders est de mettre en place un système de gestion de la **proximité**. Il s'agit de mettre en place des pratiques qui permettent de réduire la distance en maintenant les relations entre les personnes et en s'assurant que les employés se sentent proches de l'entreprise. Les raisons principales de mettre en place un tel système est d'améliorer la communication au sein des équipes et de consolider l'identité partagée par le leader et ses équipes (Ruiller et al., 2017).

Selon Brunelle (2009), il existe quatre possibilités pour favoriser le sentiment de proximité dans les équipes. La première possibilité est de privilégier les réunions en face à face quand la situation le permet. La seconde est d'envoyer des messages clairs tout en ayant des rôles et des attentes liées au travail bien définis. Cela permet de réduire l'incertitude et également de ne pas perdre trop de temps en messages inutiles pour clarifier les termes. La troisième possibilité est que les leaders prennent le temps de communiquer individuellement avec leurs employés. Enfin, la dernière est de renforcer l'esprit d'équipe en profitant des occasions de sociabilisation au sein des équipes et de le promouvoir par des messages. Pour résumer, maintenir une communication optimale en étant à distance permet de réduire les tensions au sein des équipes.

Finalement, un dernier et cinquième rôle des e-leaders est d'aider les membres de leurs équipes à trouver le bon **équilibre entre vie privée et vie professionnelle**. En effet, avec l'arrivée du télétravail et de la flexibilité que cela apporte, viennent de nouveaux enjeux qu'il est nécessaire de prendre en compte (Ruiller et al., 2017). En dirigeant leurs équipes sur base d'objectifs et de tâches à accomplir plutôt qu'en leur imposant un certain nombre d'heures, les dirigeants peuvent leur permettre d'atteindre au mieux cet équilibre entre leur vie privée et leur vie professionnelle (Casco et Shurygailo, 2008). Le rôle des e-leaders est de s'assurer que leurs équipes ont terminé le travail journalier dans les heures normales de travail, de montrer l'exemple en terminant le travail à des horaires habituels et de ne pas répondre tardivement aux mails, par exemple. De plus, ils doivent être des soutiens et aider leurs employés à déconnecter du travail.

### 2.3.3 Synthèse des rôles

La littérature identifie, au final, 15 rôles qui peuvent intervenir dans un contexte de télétravail. Les cadres intermédiaires doivent :

1. Gérer leurs équipes (Harding et al., 2014)
2. Maintenir les activités quotidiennes (Balogun, 2003 ; Harding et al., 2014 ; Rousseau et Bareil, 2013)
3. Être des innovateurs, créer une culture propice au télétravail et être des créateur, concepteurs ou exécutants du changement (Alis et Fergelot, 2012 ; Chiha, 2006 ; Denison et al., 1995 ; Floyd et Wooldridge, 1992 ; Harding et al., 2014 ; Herzig et Jimmieson, 2006 ; Huy, 2002 ; Knoesen et Seymour, 2021)
4. Être des relais entre les parties prenantes et courtiers (Alis et Fergelot, 2012 ; Chiha, 2006 ; Conway et Monks, 2011 ; Denison et al., 1995 ; Floyd et Wooldridge, 1992 ; Herzig et Jimmieson, 2006 ; Rousseau et Bareil, 2013)
5. Être des producteurs (Denison et al., 1995 ; Harding et al., 2014)
6. Être des réalisateurs (Denison et al., 1995)
7. Être des coordinateurs (Alis et Fergelot, 2012 ; Denison et al., 1995 ; Rousseau et Bareil, 2013)
8. Être des contrôleurs (Denison et al., 1995)
9. Être des mentors et des thérapeutes (Alis et Fergelot, 2012 ; Denison et al., 1995 ; Huy, 2002 ; Rousseau et Bareil, 2013)

10. Être des facilitateurs, des médiateurs et des négociateurs (Alis et Fergelot, 2012 ; DasGupta, 2011 ; Denison et al., 1995 ; Floyd et Wooldridge, 1997)
11. Être des destinataires du changement (Alis et Fergelot, 2012 ; Balogun, 2003 ; Balogun et Johnson, 2004 ; Conway et Monks, 2011)
12. Être des créateurs de sens (Alis et Fergelot, 2012 ; Balogun, 2003 ; Rousseau et Bareil, 2013)
13. Permettre que chacun ait le matériel adéquat pour télétravailler (Cascio et Shurygailo, 2008 ; Green et al., 2020 ; Knoesen et Seymour, 2021)
14. Réaliser de la gestion de proximité (Brunelle, 2009 ; Ruiller et al., 2017)
15. Favoriser pour leurs équipes l'équilibre entre vie privée et professionnelle (Cascio et Shurygailo, 2008 ; Ruiller et al., 2017)

## **2.4 Les paradoxes**

### **2.4.1 Définition : le paradoxe**

Pour pouvoir analyser correctement l'impact du passage au télétravail sur les rôles des cadres intermédiaires, il est intéressant de se pencher sur la notion de paradoxes, et en particulier ceux qui sont liés aux rôles et au changement dans la manière de travailler à distance. En effet, un paradoxe se définit comme étant des éléments contradictoires mais interdépendants qui existent simultanément et persistent dans le temps (Smith et Lewis, 2011). Lewis (2000) explique qu'il s'agit d'éléments qui semblent logiques pris séparément mais apparaissent absurdes ou irrationnels lorsqu'ils sont considérés simultanément. Cela peut aussi se définir comme étant une opposition entre deux thèses admises (Poole et Van de Ven, 1989). Les rôles des cadres intermédiaires peuvent être en concurrence les uns avec les autres et donc créer une situation de paradoxe. Comprendre ce que sont les paradoxes et les différentes catégories qui existent pour les classer permet d'avoir un regard plus complet sur l'impact que va avoir le télétravail sur les rôles.

Il est néanmoins nécessaire de ne pas confondre les paradoxes avec les termes « dilemme » et « dualité » qui ont des définitions fort proches. En effet, Le Grand Robert de la langue française (2017) parle du dilemme comme étant une « alternative contenant deux propositions contraires ou contradictoires et entre lesquelles on est mis en demeure de

choisir ». Ce dictionnaire définit la dualité comme étant un « caractère ou état de ce qui est double en soi ; coexistence de deux éléments de nature différente ». Finalement, Le Grand Robert de la langue française parle du paradoxe comme étant une « opinion, argument ou proposition qui va à l'encontre de l'opinion communément admise, de la vraisemblance ». Cette définition est appuyée par celle du Larousse qui définit un paradoxe comme un « être, chose ou fait qui paraît défier la logique parce qu'il présente des aspects contradictoires ». Ce concept se différencie du dilemme dans le sens où aucun choix ne doit être réalisé et de la dualité puisqu'ici les éléments contradictoires ne peuvent vraisemblablement pas cohabiter ensemble alors qu'ils surviennent simultanément. Cependant, Smith et Lewis (2011) indique qu'un dilemme peut devenir un paradoxe si, lorsqu'une période de temps plus longue est considérée, les choix que l'on pourrait faire sont temporaires ; et une dualité peut devenir un paradoxe si ses deux facettes existent en même temps

Dans leur travail, Smith et Lewis (2011) nous montrent que les paradoxes dans les organisations se construisent de façon dynamique avec son environnement. En effet, les paradoxes existent en tout temps mais ils sont parfois latents, invisibles ou ignorés. Ils peuvent ne jamais se manifester mais, dans la plupart des cas, ils finiront par faire surface à la suite d'un changement environnemental ou cognitif. Ces changements souligneront le caractère oppositionnel des dualités, rendront le paradoxe visible aux yeux de tous et affecteront les acteurs de l'organisation. Lüscher et Lewis (2008) soulignent d'ailleurs que la structure et la culture d'une entreprise peuvent elles-mêmes favoriser ou enrayer l'apparition de paradoxes. Ainsi, les cadres intermédiaires apparaissent comme étant des « gestionnaires de paradoxes » (Guilmot et Vas, 2013, p.63), confrontés à ces contradictions étant donné leur place médiane dans l'entreprise (Alis et Fergelot, 2012).

#### **2.4.2 Le contexte de changement permanent exacerbe les paradoxes vécus par les cadres intermédiaires**

Le changement joue un rôle majeur dans la création des paradoxes. En effet, cinq des douze types de dualités identifiés dans la théorie managériale (voir ci-après) sont des paradoxes qui existent parce que le changement lui-même existe. En effet, comme le changement est devenu un processus permanent étant donné le fait que sa fréquence s'est accélérée à tel point que les organisations et les personnes sont toujours en changement, les paradoxes sont exacerbés par celui-ci. Le changement permanent complexifie énormément le travail des

cadres intermédiaires car aux difficultés qu'ils rencontrent au quotidien s'ajoutent ces nouvelles dualités, et ce de manière permanente. Ces problèmes supplémentaires rencontrés au travail entraînent plus de difficultés pour gérer toutes les dualités en même temps. Ainsi, la création des paradoxes liés au contexte de changement permanent exacerbe elle-même les autres paradoxes déjà présents chez les cadres intermédiaires.

Pour plus d'informations, les pages 96 – 99 (Annexe 4) en annexes expliquent comment il est possible de passer au-dessus des paradoxes.

### 2.4.3 Classification des paradoxes

Nous allons maintenant passer en revue les différents types de paradoxes qui existent au sein du travail des cadres intermédiaires afin de comprendre toute la complexité liée à ces problèmes.

Il existe quatre grandes catégories de paradoxes : les paradoxes d'apprentissage, d'appartenance, de gestion et d'exécution (Guilmot et Vas, 2013 ; Lewis, 2000 ; Lüscher et Lewis, 2008 ; Smith et Lewis, 2011). Ces différents types de paradoxes ne sont pas spécifiques aux cadres intermédiaires mais ils vont être illustrés en lien avec la problématique de ce travail.

#### 2.4.3.1 Paradoxe d'apprentissage

Premièrement, le **paradoxe d'apprentissage** (*paradox of learning*) est directement lié aux connaissances (Smith et Lewis, 2011), à la fabrication de sens (*sensemaking*), à l'innovation et à la transformation (Lewis, 2000). Il survient dans un environnement qui change et évolue. Ces changements nécessitent d'apprendre de nouvelles compétences, informations, etc., ce qui provoque de l'incertitude. En effet, l'environnement de travail des cadres intermédiaires n'est pas figé, mais en constante évolution. Ainsi, ces managers sont sans cesse face à de nouvelles situations et ils ne savent pas toujours ce qui est attendu d'eux. Ils peuvent ressentir des tensions à travailler dans ce contexte qui fait naître de nouvelles exigences qu'il est nécessaire de remplir (Guilmot et Vas, 2013), comme, par exemple, avec le télétravail obligatoire pendant la crise du Covid-19. Les tensions qui apparaissent découlent du fait qu'il faut bien souvent s'appuyer sur le passé afin de construire l'avenir, ce que l'on peut appeler des tensions entre l'ancien et le nouveau (Lewis, 2000) ou le passé et le présent (Guilmot & Vas, 2013). Face à ce

type de paradoxe, il est important pour les personnes concernées de toujours garder un regard critique sur ce qui a déjà été réalisé afin de s'adapter à la situation à venir (Guilmot et Vas, 2013). Cette adaptation permanente provoque des tensions qui se manifestent le plus régulièrement entre choisir le confort de la situation qui est connue (le passé, la stabilité) et l'incertitude liée à un changement profitable (le futur, le changement) (Lewis, 2000 ; Guilmot et Vas, 2013).

En contexte de changement, en devant toujours s'adapter à leur environnement, les cadres intermédiaires peuvent se sentir perdus entre le besoin d'assurer le travail quotidien et la nécessité de mettre en œuvre le changement. En effet, le changement devrait être bénéfique à long terme mais les opérations à court terme sont toujours nécessaires pour le bon fonctionnement de l'organisation. Les cadres intermédiaires doivent alors trouver la bonne balance entre travailler pour permettre à l'entreprise de continuer à tourner et travailler dans le but de lui permettre de prospérer dans le futur (Guilmot et Vas, 2013). Un des enjeux de l'étude des paradoxes est de comprendre quels sont les facteurs qui favorisent ou restreignent l'apprentissage (Lewis, 2000).

#### *2.4.3.2 Paradoxe d'appartenance*

Deuxièmement, le **paradoxe d'appartenance** (*paradox of belonging*) est une catégorie de paradoxes dont la problématique principale est l'identité des individus et les tensions qu'ils peuvent vivre au sein de leurs relations avec autrui (Lewis, 2000 ; Lüscher et Lewis, 2008 ; Smith et Lewis, 2011). Les paradoxes de cette catégorie sont fortement reliés aux rôles. En effet, selon Lewis (2000) et les recherches de Lüscher et Lewis (2008), l'étude de ce type de paradoxe est utile pour les managers afin de savoir mieux réagir face à l'évolution des relations car ils comprendront mieux les rôles de chacun et leurs implications. Les tensions naissant des paradoxes d'appartenance peuvent s'exprimer via la différence entre l'individu et le groupe. En effet, Lewis (2000) décrit ce phénomène en expliquant que les individus cherchent à comprendre leur rôle dans un groupe en tentant de se distinguer artificiellement les uns des autres. Les tensions peuvent se traduire par une incompatibilité entre homogénéité et distinction. Dans leurs recherches, Guilmot et Vas (2013) décrivent cela comme la dualité entre le management individuel et le management collectif. Les cadres intermédiaires gèrent des équipes et dans celles-ci se trouvent une multitude de profils différents. L'enjeu de cette

dualité est de savoir manager l'équipe en entier tout en sachant gérer les différentes personnes individuellement.

Les tensions ressenties par les managers peuvent aussi être dues à des demandes contradictoires entre les différents niveaux hiérarchiques, ce qui est représenté par la dualité entre opérationnels et dirigeants (Guilmot et Vas, 2013 ; Lewis, 2000). En effet, du fait de leur position d'intermédiaire au sein de l'organisation, ils se retrouvent dans une situation où ils doivent traduire les messages venant de la sphère directionnelle mais où leur rôle est également de prendre en compte les difficultés de terrain rencontrées par les opérationnels. Ainsi, les cadres intermédiaires sont souvent face à un conflit entre les demandes qui viennent de leurs supérieurs et celles de leurs subordonnés. Les tensions créées les obligent bien souvent à devoir prendre position entre ces différents acteurs (Guilmot et Vas, 2013).

Dans un contexte de changement, les cadres intermédiaires subissent souvent des problèmes liés à leur rôle. En effet, ils sont souvent considérés comme agent du changement alors qu'eux-mêmes doivent entreprendre de changer. Ainsi, ils se retrouvent parfois dans des situations où ils n'ont pas eu le temps de s'appropriier le changement alors qu'ils doivent le promouvoir et le mettre en œuvre malgré tout. Il s'agit de la première dualité liée au changement qui est d'être, à la fois, agent du changement et destinataire de celui-ci. Par exemple, le confinement dû au Covid-19 a contraint tous les échelons hiérarchiques des entreprises à se mettre au télétravail en même temps, sans laisser de délais suffisant aux managers pour appréhender eux-mêmes cette nouvelle organisation du travail.

La seconde dualité en contexte de changement concernant les paradoxes d'appartenance est la dualité entre travailler pour le supérieur hiérarchique ou le chef de projet du changement. En effet, les cadres intermédiaires se trouvent dans une position où ils doivent satisfaire à la fois les exigences de leur supérieur hiérarchique concernant les opérations quotidiennes ainsi que celles du chef de projet concernant le changement initié. Dans ce contexte de tension mêlé à la pression qu'occasionne leur rôle, ils auraient alors plus de mal à déterminer quelles sont leurs priorités (Guilmot et Vas, 2013).

#### *2.4.3.3 Paradoxe de gestion*

Troisièmement, le **paradoxe de gestion** (*paradox of organizing*) concerne les processus au sein de l'organisation (Smith et Lewis, 2011). Guilmot et Vas (2013) définissent ce paradoxe comme

une situation dans laquelle différents procédés permettent d'obtenir un même résultat. Il se manifeste le plus souvent sous forme de messages contradictoires au sein de la société (Lewis, 2000). La première forme de tensions est la dualité entre l'autonomie que l'on accorde à ses subordonnés et le fait qu'ils soient surveillés, ce que l'on peut nommer « l'autonomie contrôlée » (Guilmot et Vas, 2013 ; Lewis, 2000). En effet, dans le cas de la dualité entre autonomie et contrôle, les cadres sont dans une situation où ils doivent trouver un équilibre entre la liberté qu'ils donnent à leurs employés dans leur travail et le contrôle de leur performance. La réalité est telle que les travailleurs demandent plus d'autonomie dans leur travail, ce qui est généralement accordé, mais cela doit être renforcé par plus de contrôle puisqu'il est nécessaire de s'assurer que les tâches sont réalisées correctement et que les buts sont atteints (Guilmot et Vas, 2013). Ce paradoxe est d'autant plus d'actualité avec le télétravail. Les individus travaillent depuis chez eux et ont donc plus d'autonomie et de flexibilité car ils ne sont plus sous le regard permanent de leur manager. Mais ceux-ci doivent s'assurer que le travail est correctement réalisé et cela demande donc plus de contrôle ou un système de contrôle différent pour pallier le manque de supervision directe.

Une autre facette importante de cette catégorie de paradoxe est la dualité entre la planification et l'improvisation. Pour cette dernière, Guilmot et Vas (2013) font état qu'un grand nombre de managers intermédiaires doivent faire face à un nombre croissant d'imprévus dans leur travail au quotidien. Ainsi, pour ces auteurs, il est important qu'il y ait un certain niveau de planification afin que l'entreprise soit efficace mais qu'il y ait également la place pour de l'improvisation dans le but de pouvoir être flexible et savoir s'adapter au mieux aux différents cas imprévisibles qui surviennent.

Enfin, lorsqu'un changement est initié au sein d'une organisation, les habitudes de chaque personne y travaillant peuvent se retrouver modifiées. Ils font alors face à la dualité de la déconstruction et de la reconstruction des routines. En effet, les habitudes sont des « façons d'agir ou de se comporter plus ou moins constantes et régulières » (Le Grand Robert de la langue française, 2017) et du fait de leur caractère constant, les habitudes sont difficiles à déconstruire dans le but d'en créer de nouvelles. Parce qu'elles semblent fonctionner parfaitement, il est difficile de remettre en question les habitudes des cadres et de leurs équipes afin de s'adapter au changement (Guilmot et Vas, 2013). Seulement, avec le

télétravail forcé, ils n'ont eu d'autre choix que de changer leurs habitudes et de déconstruire puis reconstruire de nouvelles routines.

#### *2.4.3.4 Paradoxe d'exécution*

Quatrièmement, le **paradoxe d'exécution** (*paradox of performing*) se concentre sur les objectifs à atteindre (Smith et Lewis, 2011). Le travail de Lüscher & Lewis (2008) a permis de déterminer que ce type de paradoxe provient d'exigences managériales contradictoires. Guilmot et Vas (2013) vont plus loin et expliquent que ce paradoxe intervient lorsqu'une personne se retrouve face à une multitude d'intervenants qui possèdent chacun un objectif particulier. Le paradoxe d'exécution peut se manifester lorsqu'il existe une dualité entre les demandes internes et externes. En d'autres mots, cela surviendrait lorsque les intérêts des parties prenantes externes diffèrent de ceux des parties prenantes internes.

La durée des objectifs est aussi créatrice de paradoxes lorsqu'un manager doit choisir entre répondre aux attentes à court terme ou privilégier les objectifs de long terme. En effet, il est attendu d'eux qu'ils prennent des décisions ayant un impact rapidement tout en gardant à l'esprit les objectifs stratégiques de l'organisation. Or, il n'est jamais facile de savoir ce qu'il se passera dans le futur. La dualité entre les impératifs à court terme et à long terme aurait pour conséquences que certaines décisions prises par les managers intermédiaires soient réalisées sans que l'évaluation des conséquences sur le futur de l'entreprise ne soit connue. Les résultats de ces deux chercheurs indiquent que les facteurs favorisant l'apparition de ces tensions sont le nombre de parties prenantes (plus il augmente et plus cela rend les choses compliquées), l'hétérogénéité des sollicitations des clients (plus elles sont hétérogènes et moins il est facile de les satisfaire) et pour finir les attentes propres à chacun des employés (Guilmot et Vas, 2013).

Enfin, une autre source de stress vient du choix que doivent réaliser les managers intermédiaires entre travailler sur les opérations courantes ou consacrer du temps aux activités liées au changement. En effet, le temps n'est pas extensible et les activités journalières doivent continuer à tourner malgré les modifications au sein de l'entreprise. Les cadres intermédiaires sont donc confrontés à un choix qui est de poursuivre les opérations courantes ou de s'investir dans l'élaboration et l'implémentation du changement. Lorsque cet

aspect est mal géré, un changement peut représenter une surcharge de travail plus ou moins conséquente pour les managers impliqués (Guilmot et Vas, 2013).

Voici un résumé des informations mentionnées ci-dessus (Tableau 1). Il s'agit des différents types de paradoxes ainsi que les sous-catégories identifiées par Guilmot et Vas (2013) dans leur étude.

Le paradoxe d'apprentissage	Le paradoxe d'appartenance
Quotidien : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Passé/présent</li> </ul> Changement : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Stabilité/changement</li> </ul>	Quotidien : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dirigeants/opérationnels</li> <li>• Management individuel/collectif</li> </ul> Changement : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Agent de changement/destinataire du changement</li> <li>• Supérieur hiérarchique/chef de projet</li> </ul>
Le paradoxe de gestion	Le paradoxe d'exécution
Quotidien : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Autonomie/contrôle</li> <li>• Planification/improvisation</li> </ul> Changement : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Déconstruction des routines/reconstruction des routines</li> </ul>	Quotidien : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Demandes internes/demandes externes</li> <li>• Impératifs à CT/LT</li> </ul> Changement : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Opérations courantes/activités liées au changement</li> </ul>

Tableau 1 – Classification des dualités au niveau des cadres intermédiaires (Guilmot et Vas, 2013, p.63)

### **3. Méthodologie**

#### **3.1 Les répondants**

Afin de pouvoir récolter des données pour répondre à la question de recherche qui est de savoir si le télétravail forcé par la crise du Covid-19 a eu un impact sur les rôles des cadres intermédiaires, dix entretiens individuels ont été réalisés. Guest et al. (2006) expliquent que dans une étude qualitative, les informations arrivent à saturation à partir de douze entretiens. La saturation est le point où de nouvelles informations entraînent peu – ou plus – de changements dans la grille de codage. C'est-à-dire que lors de ces douze entretiens, tous les thèmes et sous-thèmes ont été découverts et il y en a peu – ou plus – à découvrir si l'on réalise plus d'entretiens. De plus, dès six entretiens une très grande partie des thèmes et sous-thèmes sont identifiés. Ainsi, afin d'avoir un maximum d'informations pertinentes, ces auteurs recommandent de conduire entre six et douze entretiens avec une population suffisamment homogène (selon le critère de sélection), ayant une compréhension du sujet ou qui l'expérimente et en utilisant un questionnaire qui comporte les mêmes questions pour chacun des répondants. Ces critères ont été respectés dans ce travail.

Pour réaliser ces entretiens, dix personnes, qui sont cadres intermédiaires, ont été contactées. Celles-ci ont une équipe sous leur responsabilité et ont pratiqué le télétravail de manière obligatoire et totale à au moins un moment pendant la pandémie. Ces répondants travaillent dans des secteurs variés. Quatre d'entre eux travaillent dans des institutions financières, trois dans des organisations qui offrent des services à d'autres entreprises, une personne travaille dans une entreprise proposant des produits aux consommateurs, une travaille dans les télécommunications et finalement un répondant n'a pas mentionné le nom de son entreprise ni son secteur d'activité mais explique qu'il travaille sur un site de production industrielle. La taille des organisations dans lesquelles ils travaillent varient fort entre les répondants ainsi que la taille des équipes qu'ils dirigent. En effet, les cadres intermédiaires interrogés gèrent entre deux et quarante-deux personnes au total. Enfin, quatre répondants travaillent en Belgique et six au Grand-Duché du Luxembourg. Que toutes ces caractéristiques soient si différentes permet d'avoir une grande variété de répondant, ce qui va permettre de pouvoir plus facilement généraliser les résultats.

Enfin, trois répondants n'avaient jamais expérimenté le télétravail. Trois autres pouvaient le pratiquer occasionnellement pour permettre plus de flexibilité, que ce soit par exemple lorsqu'ils avaient un rendez-vous médical ou pour différer leur départ de la maison afin d'éviter les embouteillages. Enfin, deux répondants en faisaient déjà une fois par semaine avant la pandémie et les deux derniers télétravaillaient déjà jusqu'à deux fois par semaine. L'intérêt de cette information est que cela permet d'avoir des points de vue différents sur le télétravail forcé. De plus, cela offre la possibilité de pouvoir généraliser plus facilement ces résultats.

Finalement, certains répondants travaillent dans des entreprises qui n'ont pas pu maintenir toutes leurs activités pendant la période du confinement et dont certains collègues dans d'autres départements ont été mis en chômage temporaire. C'est le cas des répondants 6, 7 et 8. Il s'agit d'entreprises qui produisent et commercialisent des biens (usine, etc.) ou une entreprise qui fait des contrôles de qualité chez ses clients. Les autres entreprises ont pu maintenir la plupart de leurs activités. Il s'agit majoritairement d'entreprises financières ou de service aux entreprises, qui permettent plus facilement de continuer les activités grâce à la pratique du télétravail.

Les répondants font tous partie d'entreprises à structure hiérarchique. En effet, ce type d'organisation permet facilement de compter des cadres intermédiaires en son sein étant donné qu'il peut y avoir un grand nombre de niveaux hiérarchiques. De plus, cette structure est encore largement répandue dans le monde du travail et il est donc intéressant de réaliser cette analyse avec ce type d'entreprise pour que les données soient facilement généralisables à une plus grande partie des organisations.

Voici un tableau récapitulatif des informations générales concernant les répondants :

Répondant	Secteur d'activité	Pays d'établissement de l'entreprise	Taille de l'équipe	Télétravail avant ?	Continuité de toutes activités ?
1	Service financier	Grand-Duché du Luxembourg	17 personnes au G.-D. du Luxembourg, 10 à Londres, 8 en Pologne, 7 en Inde	Oui : flexible	Oui
2	Banque	G.-D. du Luxembourg	N.C. <sup>1</sup>	Non	Oui
3	Banque	G.-D. du Luxembourg	5 personnes	Non	Oui
4	Comptabilité et autres services financiers	G.-D. du Luxembourg	6 personnes	Oui : 1 jour/semaine	Oui
5	Télécommunication	Belgique	2 équipes avec un total de 14 personnes	Oui : 1 ou 2 jours/semaine	Oui
6	Contrôle qualité et audits	Belgique	2 personnes	Oui : 2 jours/semaine	Non
7	Installation de dispositifs pour personnes âgées	Belgique	26 personnes	Non	Non
8	Site de production	Belgique	N.C.	Oui : flexible	Non
9	Audit, taxes et consultance	G.-D. du Luxembourg	N.C.	Oui : 1 jour/semaine	Oui
10	Service financier	G.-D. du Luxembourg	2 équipes de 15 à 20 personnes chacune	Oui : flexible	Oui

Tableau 2 : Récapitulatif des informations concernant les répondants

### 3.2 Le guide d'entretien

Les entretiens semi-directifs ont été réalisés afin de récolter les informations nécessaires. Ainsi, les questions sont ouvertes mais réparties par thèmes. L'ordre dans lequel elles apparaissent dans le document n'est pas figé et les questions ont été posées de façon cohérente et en accord avec le déroulement des conversations entretenues avec les

<sup>1</sup> N.C. signifie Non-Communiqué lors de l'entretien.

répondants. En annexes aux pages 100-102, le questionnaire utilisé pour les entretiens (Annexe 5).

Le guide d'entretien est composé de quinze questions dont certaines comportent une ou deux sous-questions pour approfondir le sujet si nécessaire. Celles-ci sont regroupées en trois catégories qui sont l'introduction, les questions générales et enfin les questions spécifiques. Tout d'abord, une question d'introduction permet à la personne de se présenter brièvement. Cela permet à l'entretien de commencer doucement en mettant la personne en confiance et de la faire parler d'un sujet qu'elle connaît bien, elle-même. Ainsi, il est possible d'avoir des informations sur son parcours, ce qui donne un contexte pour la suite des questions. Ensuite, dans les questions générales, se trouvent 3 questions et sous-questions qui permettent d'en apprendre plus sur le travail actuel du répondant et comment il a évolué pendant la pandémie, avec l'arrivée du télétravail. Le but des questions générales est d'aborder le sujet central de l'entretien tout en continuant à mettre en confiance la personne. Enfin, la troisième catégorie concerne les questions spécifiques. Le but de ces questions est de récolter les informations qui vont permettre de répondre à la problématique du mémoire. Les questions spécifiques se subdivisent en deux axes. Le premier est sur les rôles. Il permet d'en savoir plus quant aux rôles réels que la personne jouait avant et pendant la crise. Ces questions permettent aussi de définir si des rôles sont plus importants ou plus difficiles à tenir, etc. Le second axe est plus focalisé sur le télétravail et il permet d'obtenir des réponses sur l'organisation de cette pratique pour le répondant et son équipe, les conséquences et enfin l'impact que cela a eu sur ses rôles en tant que cadres intermédiaires. Finalement, lors de la conclusion de l'entretien, un résumé de ce que la personne a dit est réalisé afin d'obtenir son accord et lui permettre de se corriger ou de rajouter quelque chose. Une fois qu'elle est d'accord avec ce qui a été dit lors de l'entretien un remerciement chaleureux lui est transmis pour le temps accordé.

Avant de passer aux entretiens, le questionnaire a été testé avec une tierce personne afin de vérifier que chacune des questions pouvait amener des éléments de réponse pertinents, qu'elles étaient simples et compréhensibles. Dès lors, une estimation du temps de réponse était possible. Le guide d'entretien a été adapté en fonction des commentaires apportés par cette discussion.

### **3.3 Les entretiens**

Les entretiens ont été réalisés en juin 2021, c'est-à-dire plus d'un an après le début du premier confinement (mars 2020). Il est intéressant de poser des questions sur le passage en télétravail un an après le début de la crise car les personnes ont ainsi plus de recul sur l'expérience qu'ils ont vécue (ou expérimente toujours). Cela permet donc d'avoir des réponses plus riches puisque les répondants ont une vue plus globale sur ce qu'il s'est passé.

Pour la réalisation des entretiens, les logiciels Teams, Zoom et Google Meet ont été utilisés pour neuf répondants et un a pu être réalisé en face à face. L'utilisation des outils de communication à distance a été parfois compliquée et permet de se rendre compte des conditions dans lesquelles ces cadres intermédiaires ont travaillé pendant tout ce temps. Il y a eu certains contretemps lors des interviews, notamment des problèmes de connexion internet qui ralentissaient/coupaient l'image, la vidéo ou le son.

De plus, à distance, il est beaucoup plus difficile de capter le « body language » des personnes. Leur visage était visible mais pas leurs mains ni leur posture. Bien que cela ne se retranscrive pas dans les verbatim, cela aide tout de même à interpréter les paroles de la personne, mais également à donner un complément d'information qui n'a pas pu être, dans ce cas, exploité.

### **3.4 La retranscription**

Une fois les entretiens terminés, il a fallu les retranscrire mot à mot. Cela permet d'avoir une base de travail précise qui permettra de savoir exactement ce qu'a dit la personne pour utiliser ses propos. En effet, il est important de ne pas détourner et de ne pas interpréter d'une mauvaise façon ce qu'elle a dit. Cela permet également de ne pas oublier d'éléments. De plus, il est important de retranscrire aussi les moments de réflexion du répondant, symbolisés par les « euh » et les points de suspension. Les erreurs de langage ont également été retranscrites telles qu'elles ont été prononcées dans l'entrevue afin d'être le plus fidèle aux paroles des répondants. En annexe se trouvent les retranscriptions, aux pages 103-191 (Annexe 6).

### **3.5 Le codage et l'analyse des résultats**

La méthode utilisée pour coder et analyser les entretiens est l'analyse thématique. Il s'agit de réduire en thèmes et sous-thèmes les données. En premier lieu, les thèmes sont définis et ils correspondent aux différentes dimensions couvertes par la question de recherche.

Concernant les sous-thèmes, ils sont découverts au fil de la lecture des entretiens. Au fur et à mesure, de plus en plus de sous-thèmes sont créés pour affiner l'analyse et couvrir toutes les dimensions.

Les thèmes et les sous-thèmes sont appelés des codes. Pour chaque sous-thème, une couleur a été attribuée. La grille de codage a été utilisée lors de la lecture des différents entretiens afin de mettre les passages intéressants aux couleurs adéquates des codes des sous-thèmes. En annexes se trouve la grille de codage, p. 192 (Annexe 7).

Voici les différents codes identifiés et pourquoi :

- « **Etudes** », « **parcours professionnel** », « **travail en général** » et « **travail pendant la pandémie** » sont des indicateurs qui n'ont pas servi en tant que tel dans les résultats mais ils ont permis de comprendre le contexte dans lequel évolue chaque répondant.
- « **Télétravail : oui ou non ?** » permet de savoir si le répondant avait déjà fait du télétravail par le passé ou non.
- « **Description pratique** » donne des explications générales sur comment s'est déroulé le télétravail pour le répondant, et son rôle quant à sa mise en œuvre.
- « **Difficultés** » et « **avantages** » indiquent quels sont les avantages et les inconvénients identifiés par le répondant sur le télétravail, en particulier en ce qui concerne ses rôles.
- « **Impact sur le quotidien** » donne une indication sur l'impact qu'a le télétravail sur le quotidien du répondant. Il s'agit de ce qu'il n'a ni identifié comme avantage, ni comme inconvénient. C'est une information plutôt neutre.
- « **Avant le télétravail (comparaison)** » explique comment était le travail dans son contenu et sa forme avant de devoir travailler à distance. Il permet une comparaison avec le télétravail.
- « **Après le télétravail (reprise en présentiel)** » identifie comment le répondant est retourné sur son lieu de travail (s'il y est retourné) ou comment il envisage le retour en présentiel ainsi que son rôle dans ce processus.
- « **Avis général** » est un indicateur de l'avis général du répondant sur le télétravail.
- « **Futur** » identifie comment le répondant voit l'après télétravail obligatoire.
- « **Rôles généraux** », « **rôles plus importants** », « **rôles plus difficiles** » et « **rôles télétravail** » indiquent ce que les répondants considèrent comme leurs rôles de

manière générale, les rôles qui sont importants pour eux, ceux qui sont difficiles à tenir et enfin ceux qui ont évolué avec le télétravail ou qui sont exclusifs à cette pratique.

- « **Compétences requises** » indiquent quelles sont les compétences que le répondant considère comme importantes.
- « **Organisation du travail** » est un code pour identifier la manière dont le travail s'est organisé pendant la période de télétravail entre le répondant et ses équipes et donc quel rôle celui-ci a joué dans cette tâche.
- « **Communication à distance – équipes** » et « **communication à distance – autres parties prenantes** » identifient comment le répondant a dû communiquer à distance avec les différentes personnes avec lesquelles il interagit, et comment son rôle a évolué.
- « **Productivité à distance** » indique comment le répondant a perçu sa productivité et celle de son équipe lors du passage au télétravail, et son rôle dans cette évolution.
- « **Contrôle et suivi à distance** » donne des informations sur le rôle du répondant quant à l'évolution du contrôle et du suivi lorsque tout le monde devait travailler en ligne.
- « **Bien-être à distance** » identifie le rôle du répondant quant au bien-être et à la motivation de ses équipes lorsqu'ils sont à distance.

Enfin, les paradoxes qui ont été identifiés lors des entretiens ont été découverts à travers l'analyse des rôles.

## 4. Résultats

La partie résultat permettra d'analyser les entretiens en regard de la question de recherche.

### 4.1 Description de la pratique du télétravail généralisé et obligatoire chez les répondants

Au début de la pandémie, de nombreuses organisations ont dû forcer leurs employés à travailler depuis chez eux en raison du confinement généralisé. Tous les répondants interrogés ont, en tant que cadres intermédiaires, été confrontés à cette pratique. Pendant le premier confinement où tout se déroulait à distance, le contenu du travail a peu changé, selon ces derniers. C'est surtout sa forme et la façon de le mener qui ont été bouleversées. Parmi les répondants, certains ont été fort impactés par cette pratique mais pour la plupart des personnes interrogées, le télétravail n'a pas changé énormément leur travail. Un grand nombre d'entre eux utilisaient déjà de manière plus ou moins importantes les outils technologiques qu'ils utilisent désormais pour travailler depuis chez eux. Ces outils sont pour beaucoup Microsoft Teams (pour sept personnes), mais certains utilisent également Google Meet, Jabber, WebEx, Skype, 8x8, WhatsApp, SharePoint, Excel, des softphones, etc.

Dès le télétravail avec un seul jour, on est obligé de mettre quelques petits outils au point. Donc ce sont des outils dans ce style-là, au point, qu'on a simplement étendu ou utilisé plus fort ou plus souvent parce qu'on est passé à la semaine complète. (Répondant 5, qui travaillait déjà régulièrement depuis chez lui).

Ce constat a été fait dans toutes les entreprises qui permettaient déjà à leurs employés de télétravailler de manière régulière ou plus occasionnelle. Pour ceux-là, le passage au télétravail généralisé n'a pas été trop compliqué. Le répondant 1, qui travaille à distance de manière occasionnelle, affirme que « l'aspect virtuel était déjà assez bien en place auparavant ». Les répondants 2, 4 et 10 ont mentionné que leurs entreprises respectives avaient mis en place, avant la pandémie, un Business Continuity Plan (BCP). Lors d'une crise, un BCP permet de pouvoir continuer les activités en minimisant l'impact de cette crise. Il s'agit d'une réflexion en amont des scénarios de catastrophe possible et des étapes permettant à l'entreprise d'y remédier. Le répondant 4 raconte qu'au moment du premier confinement en mars 2020, son entreprise était en phase du BCP : « Si jamais il y avait un problème dans les buildings, si c'était possible de faire travailler les gens de la maison. (...) Pendant quelques

mois, on a testé pendant un jour par semaine le télétravail ». Le répondant 2 explique : « Donc on a déjà tout un système de réflexion, qu'on n'avait jamais activé, mais un système de réflexion qui nous permettait d'anticiper ce genre de choses ». L'entreprise n'a eu qu'à le mettre en pratique et l'adapter à la réalité de la situation. Enfin, le répondant 10 explique que le scénario de la pandémie existait mais qu'il n'avait encore jamais été totalement testé. Il ne s'attendait pas du tout à la nécessité de mettre toute l'entreprise en télétravail mais, malgré ça, après une petite période d'adaptation, les activités ont pu reprendre normalement.

De plus, un passage au télétravail signifie aussi qu'il faut créer de nouvelles procédures pour réaliser le travail (Green et al., 2010). Certains, comme le répondant 4, dont l'organisation avait un BCP, avaient déjà ces procédures en place. « C'est quand on a commencé à digitaliser qu'on a juste mis de nouvelles procédures en place... Mais ça c'était déjà bien avant la situation du Covid. » (Répondant 4). Pour d'autres, malheureusement, des procédures étaient souvent manquantes et cela n'a pas facilité la pratique du télétravail quand il a fallu y passer.

Dans les organisations où l'infrastructure n'était pas prête pour cet événement, cela a été un peu plus compliqué de passer du jour au lendemain en télétravail. En effet, dans certains cas, les outils n'avaient pas encore été mis en place pour permettre du télétravail efficace, comme le démontre le répondant 7 en disant que « notre système téléphonique est assez ancien, donc on n'a pas eu la possibilité de dévier toutes les lignes par service ». Ils ont eu besoin de s'organiser pour qu'il y ait toujours quelqu'un de l'équipe au bureau afin de pouvoir assurer le suivi par téléphone au début de la période de télétravail. De son côté, le répondant 8 explique que tout se faisait encore sur papier et, qu'au début, il a été nécessaire de transporter les fardes, les cahiers, etc. avant que tout ne se digitalise. De plus, certaines personnes de son organisation n'avaient pas d'ordinateur portable pour le travail et il a fallu rapidement les équiper afin qu'elles puissent poursuivre leurs activités. S'ajoute à cela que certains n'étaient pas bien équipés et qu'il était impossible de les joindre par téléphone lorsqu'ils travaillaient depuis chez eux. Pour le répondant 2, le problème était que certaines personnes de son équipe n'avaient pas suffisamment de réseau téléphonique. Le répondant 10 rapporte que certaines personnes oubliaient d'activer leur softphone et qu'elles ne recevaient donc plus les appels des clients car elles n'avaient pas encore l'habitude de travailler avec cet outil. Ce répondant a aussi expérimenté des problèmes de connexions et de performances au début

de la période de télétravail. Lui et ses équipes ont également dû apprendre à se servir des fonctionnalités qu'offrent Skype et Teams afin d'optimiser leurs utilisations.

Dans d'autres cas, l'infrastructure existait déjà, mais n'était pas faite pour accueillir un si grand nombre de travailleurs en même temps, comme ce fut le cas pour les répondants 4 et 5 : « les serveurs informatiques et tout ça ne... étaient complètement surchargés et donc pour simplement ouvrir un fichier Excel, ça prenait 10 minutes » (Répondant 4). Pour ce répondant, il était impossible de travailler dans ces conditions.

Dans ces deux cas (où l'infrastructure n'existait pas et où elle existait mais n'était pas adaptée), les technologies n'étaient pas encore au service du travail à distance et ce n'était donc pas possible pour ces répondants de travailler en-dehors du lieu de travail de manière efficace lors des premières semaines de confinement. Cela confirme ce qu'avaient découvert de nombreux chercheurs sur le sujet, à savoir que les principaux problèmes de l'adoption rapide et peu préparée du télétravail étaient les problèmes de connexion, le manque de matériel informatique adéquat et le fait d'avoir une pièce dédiée au télétravail (Fana et al., 2020 ; Forbes et al., 2020 ; Green et al., 2020 ; Knoesen et Seymour, 2021).

## **4.2 Evolution des rôles des cadres intermédiaires**

### **4.2.1 Gérer leurs équipes**

Le tout premier rôle qui définit ce qu'est un cadre intermédiaire est qu'il gère une équipe (Harding et al., 2014). Les répondants ont été sélectionnés car ils étaient responsables d'une ou plusieurs équipes, et ils ont chacun parlé de la façon dont ils gèrent leur(s) équipe(s). Le répondant 3 explique que l'organisation de son équipe est très importante et qu'il est nécessaire de faire en sorte que personne ne travaille jamais seul. La gestion de sa relation avec ses collaborateurs est un aspect qui a toute son importance pour lui. Il essaye de parler tous les jours à tout le monde, mais cela prend énormément de temps. Le répondant 1 utilise le mot responsable pour parler de son rôle vis-à-vis de la gestion de son équipe. Sa position fait que c'est lui qui doit rendre des comptes aux parties prenantes pour ce qu'elle fait.

Pour la plupart des personnes interrogées, le passage au télétravail complet n'a pas beaucoup changé leur rôle de gestionnaire d'équipe et ils résument souvent cela en disant que « C'est

qu'on fait plus les choses via meetings virtuels que par meetings physiques » (Répondant 9) ou encore « Au lieu d'avoir des réunions physiques au bureau, ben on les faisait... on les a en Teams, entre autres » (Répondant 6). Ainsi, les interactions de groupe ont continué à exister, mais différemment car elles étaient impactées par la communication à distance.

#### **4.2.2 Maintenir les activités quotidiennes**

Maintenir les tâches journalières est un rôle important pour les cadres intermédiaires, et encore plus lorsque ceux-ci vivent un changement (Huy, 2002). Pour chacun des répondants, le télétravail a permis de continuer les activités malgré le confinement, comme l'ont suggéré Green et al. (2020) ainsi que Knoesen et Seymour (2021). Cependant, trois répondants rapportent que bien que leur département ait pu continuer à tourner, ce n'était pas le cas de tous les départements de l'entreprise. En effet, le répondant 6 explique que la partie contrôle qualité de son travail n'a pas pu continuer malgré le télétravail. Cela s'explique par le fait que pour réaliser cette tâche, les personnes doivent se rendre chez les clients pour vérifier que les normes sont respectées. Or, cela n'était plus autorisé. Ensuite, le répondant 7 explique que, dans son entreprise qui installe des dispositifs pour personnes âgées, ils n'ont pas pu continuer leur activité principale, ne pouvant plus se rendre chez ces dernières à cause de la pandémie. Finalement, le répondant 8, qui travaille dans une usine, a pu continuer ses activités mais le reste de l'usine a été mis à l'arrêt pendant le confinement. Ce que l'on peut remarquer, c'est que les autres personnes interrogées n'ont pas mentionné de diminution d'activité dans leur entreprise, qui se situent toutes dans le secteur des services. Il semblerait donc que le degré de facilité à mettre les employés en télétravail varierait selon le secteur d'activité et l'activité principale de l'organisation. En effet, pour les personnes travaillant dans le secteur des services, si les réunions clients ont dû arrêter de se faire en présentiel, elles se font désormais en ligne lorsque cela est nécessaire.

En plus de devoir continuer à faire le travail habituel, les cadres intermédiaires doivent faire en sorte que leurs équipes maintiennent les activités. Le répondant 1 explique qu'il doit toujours s'assurer que ses collaborateurs effectuent leur travail afin qu'il soit livré en temps et en heure. Et en particulier lorsqu'ils sont en télétravail car il n'a pas la possibilité de vérifier visuellement ce qu'ils font. Le répondant 2 considère que son activité au sein de son département est le deuxième grand pilier de son travail, le premier étant la gestion de son

équipe. C'est également le cas des répondants 3 et 9. Pour eux, le travail quotidien est tout aussi important que la gestion de leur relation avec leurs équipes.

#### **4.2.3 Innovateur, créateur d'une culture propice au télétravail et créateur, concepteur ou exécutant du changement**

Le rôle d'innovateur est défini par Denison et al. (1995) comme étant de faciliter et encourager le changement. Cela revient à dire que les cadres intermédiaires doivent être des promoteurs du projet de changement (Alis et Fergelot, 2012) et créer une culture propice au télétravail (Knoesen et Seymour, 2021). Le répondant 2 explique que son rôle a été de mettre en place des actions et de discuter avec les personnes afin de faciliter la transition vers le télétravail : « Le plus dur, ça a été vraiment cette... euh... déstresser les gens, les faire accepter ce changement radical ». En permettant d'avoir plus de flexibilité dans la gestion de leur temps grâce au travail à distance, les cadres intermédiaires 1, 2 et 5 permettent à leur équipe d'adhérer plus facilement au changement.

De plus, les cadres intermédiaires sont aussi des créateurs d'une culture propice au télétravail. Le répondant 1 explique que ça signifie pour lui d'être plus flexible, de permettre à chacun de s'adapter aux besoins de la maison, d'être plus à l'écoute, d'être plus empathique et d'autoriser plus. Pour lui, c'est dans la manière même de faire du management qu'il y a des changements à réaliser afin de s'adapter à cette nouvelle pratique. Pour le répondant 10, la façon de créer une culture propice au télétravail est de soutenir la nouvelle politique de son entreprise qui s'appelle « Trust At Work » et qui est basée sur la confiance. La confiance est fondamentale pour permettre le télétravail et c'est également une valeur qui est importante pour ce répondant. Tout cela rejoint la théorie selon laquelle ils doivent soutenir leur équipe et la mise en place des normes et processus permettant le télétravail (Fana et al., 2020).

En plus de devoir aider les personnes à faire la transition vers le télétravail, les cadres intermédiaires ont dû être des concepteurs de ce changement. Les concepteurs sont les personnes qui sont impliquées dans l'élaboration des processus de mise en œuvre du projet mais n'en sont pas les créateurs (Herzig et Jimmieson, 2006). Le répondant 3 explique son rôle en terme général lorsqu'il y a un changement : « C'est également donc gérer toute une gestion de projets (...) c'est d'abord moi, là, en premier qui fait l'analyse d'un nouveau process et puis qui la présente aux autres ». Dans ce cas-ci, avec la pandémie, l'idée de faire du télétravail ne

vient pas des cadres intermédiaires mais des gouvernements qui ont obligés cette pratique pour les personnes pouvant l'effectuer afin de limiter la transmission du virus en diminuant les contacts entre les personnes. Les managers intermédiaires interrogés ont tous dû organiser le travail dans leur équipe, que ce soit au début lorsque tout le monde a dû commencer à travailler à distance mais également lorsqu'il a été possible de revenir, au moins en partie, sur site. Le répondant 5 parle de ce qu'il va devoir réaliser quand son entreprise autorisera à nouveau de travailler sur place : « Donc il va falloir qu'on s'organise, qu'on trouve pour l'équipe un jour commun qui va à tout le monde, pour que tout le monde puisse aller à notre bureau ».

#### **4.2.4 Relais entre les parties prenantes et courtier**

Être un relais entre les différents niveaux hiérarchiques a été identifié par neuf des dix répondants comme faisant partie des rôles importants des cadres intermédiaires. Pour le répondant 5, « Les rôles les plus importants, c'est le bon transfert d'information du haut vers le bas, du bas vers le haut ». C'est aussi ce qui est ressorti de nombreuses études menées sur le sujet (Alis et Fergelot, 2012 ; Chiha, 2006 ; Conway et Monks, 2011 ; Floyd et Wooldridge, 1992 ; Herzig et Jimmieson, 2006). Le répondant 5 développe en disant qu'il s'agit de rendre des comptes à ses supérieurs en synthétisant l'information, mais aussi de rapporter et d'expliquer à son équipe les informations qu'il voit passer et ce qu'il entend lors des différentes réunions auxquelles il assiste en tant que manager. En effet, de sa position d'intermédiaire, il a une vue plus globale sur tout ce qui se passe, et cela lui permet ainsi de mieux comprendre un problème, ses causes et son origine, et donc de savoir quoi dire, comment agir, etc. pour par la suite le communiquer à ses équipes ou ses supérieurs. Ceci a également été souligné par Alis et Fergelot (2012) et Chiha (2006) comme découlant du rôle de relais entre les parties prenantes.

Le répondant 3 explique le fonctionnement dans son organisation : « donc c'est aussi faire passer les messages qui viennent d'en haut, c'est parfois d'aussi écouter ce que les collaborateurs me disent ». Cependant, pour ce répondant, tenir compte des attentes des supérieurs ou des membres de son équipe, ce n'est pas toujours facile car il explique qu'il n'a pas toujours de réponses aux questions que les autres se posent. Par exemple, il ne savait pas quoi répondre à ses collaborateurs quand on lui demandait quand il serait possible de retourner physiquement au bureau.

Être un relais entre les parties prenantes signifie devoir communiquer avec les équipes, avec les supérieurs, avec les autres parties prenantes internes de l'organisation et enfin avec les parties prenantes externes.

#### 4.2.4.1 Communication avec les équipes

Deux répondants n'ont pas ressenti énormément de difficultés à devoir communiquer avec leurs équipes en ligne. En effet, le répondant 6, qui dirige deux personnes, explique que, bien que ce soit parfois plus facile d'avoir des réunions en présentiel, « ça me dérange pas de les avoir comme ça, en Teams ». Il s'occupe d'une petite équipe, ce qui pourrait expliquer que ce soit assez simple pour lui. Le répondant 9 exprime aussi qu'en règle générale, c'est tout aussi facile d'avoir les réunions en ligne, c'est même parfois plus avantageux puisqu'il ne faut pas se déplacer d'une salle de réunion à une autre et qu'il ne faut pas attendre que les autres arrivent.

Cependant, tous les deux apportent une nuance. Pour le répondant 6, les formations des nouveaux engagés sont beaucoup plus compliquées à réaliser à distance parce qu'il perd des informations liées aux réactions physiques (*body language*) de la personne face à ce qu'on lui enseigne. Il est donc difficile de juger si tout est réellement compris ou pas. La communication à distance représente également un problème pour le répondant 9 qui explique que, bien que cela fonctionne, il y a quand même une perte d'information car il y a moins de choses qui sont dites en ligne, ou plus difficilement. Et au niveau de la sociabilité, « c'est quand même gai de voir ses collègues et y'a rien à faire, les meetings virtuels ne remplaceront jamais les meetings physiques » (Répondant 9). Les conversations informelles sont toujours importantes pour ce répondant.

Concernant les conversations informelles, neuf des dix répondants ont clairement exprimé que lorsqu'ils travaillent entièrement en distanciel, c'est quelque chose qui leur manque et qui empêche de faire un travail de qualité équivalente par rapport à ce qu'ils effectuaient au bureau avec leurs équipes. En effet, le répondant 9 affirme que les meetings virtuels ne remplaceront jamais les meetings en présentiel, car « en physiques, les choses sont plus facilement dites » et, à distance, il y a toujours de la perte d'information ou encore des idées qui ne sont jamais dites. Ceci est confirmé par les répondants 3 et 8. « Donc quand vous êtes au bureau et que vous dites quelque chose, (...) tout le monde entend et tout le monde capte

l'information. Ici, [en télétravail], on dit quelque chose à l'un, on ne le dit pas à l'autre. » (Répondant 3, qui gère cinq personnes). Le répondant 1, qui s'occupe de quarante-deux personnes au total, confirme qu'en virtuel, il y a une « communication un peu moins fluide ». Il explique qu'en présentiel, il écoute ce qu'il se passe dans l'open-space où il se trouve et il interagit et soumet des commentaires à ses équipes lorsqu'il ressent le besoin d'intervenir. Maintenant qu'il n'y a plus ces conversations informelles, s'il n'est pas inclus dans le groupe de discussion sur Teams, alors il ne voit plus passer ces informations qui étaient dites spontanément à l'oral. Si le point est discuté en réunion, il n'a plus le contexte et il se sent moins impliqué.

De plus, l'information peut prendre beaucoup plus de temps à circuler étant donné qu'il n'est plus possible en télétravail de se lever pour aller poser une question ou annoncer quelque chose à quelqu'un. Le répondant 10 gère deux équipes de quinze et vingt personnes et trouve qu'il y a un manque car il explique que s'il y a un problème et que la personne se trouve dans l'open-space, il y aura toujours quelqu'un pour l'entendre, ce qui n'est pas le cas à distance. Le répondant 5, qui travaille avec quatorze collaborateurs, explique que ce qui pose problème, c'est la difficulté de contacter une personne. Il appelle ça la distance électronique. En effet, les agendas peuvent se remplir rapidement car tout le monde doit désormais programmer un entretien avec la personne pour pouvoir lui parler. Et si son agenda est déjà chargé, cela peut prendre du temps pour obtenir une réponse à sa question. La communication par mail, elle, est lente aussi :

Pour pouvoir avoir réussi à contacter un collègue, il faut parfois lui mettre une réunion d'un quart d'heure deux jours plus tard ou on lui envoie un mail qu'il lit que deux jours plus tard et on a les réponses trois jours plus tard. (Répondant 5)

Être un relais au sein de l'équipe est aussi un rôle identifié par le répondant 4, responsable de six personnes, qui explique que s'il y a « une question un peu spécifique ou particulière qui a été relevée par un membre de l'équipe, c'est de répercuter l'information aux autres membres de l'équipe afin qu'on ait comme une seule ligne de conduite ».

Enfin, ces conversations informelles permettaient de souder une équipe, explique le répondant 1. Selon lui, à distance, chaque interaction est formelle car elle demande d'être prévue ou elle est écrite. Il est beaucoup plus difficile de parler d'un autre sujet que le travail

et la plupart des interactions qu'il a avec ses collaborateurs concernent des questions qu'on lui pose, un problème particulier à discuter ou un aspect du projet qui demande une clarification. Il essaye de récupérer un peu de cet aspect informel lors des réunions en posant des questions qui touchent plus à la vie privée des membres de son équipe, en s'intéressant par exemple à la famille, à la façon dont le télétravail se passe à la maison, etc. afin de garder du lien informel avec ses coéquipiers. Pour les répondants 9 et 10, le problème est qu'il n'y a plus d'esprit d'équipe puisqu'il n'est plus possible d'avoir ces contacts privilégiés avec leurs équipes.

#### *4.2.4.2 Communication avec les supérieurs hiérarchiques*

La communication avec les supérieurs hiérarchiques est importante pour les cadres intermédiaires dans leur rôle de relais entre les différents niveaux hiérarchiques. L'ensemble des personnes interrogées ont déclaré que le télétravail n'avait pas eu d'impact sur leur relation avec leurs supérieurs. Certains n'étaient déjà pas sur le même lieu de travail que leurs supérieurs et cela n'a donc rien changé de devoir travailler depuis chez eux. C'est le cas des répondants 1 et 7 qui continuent de communiquer avec leurs supérieurs par mails, appels téléphoniques, ou maintenant aussi par Teams. Pour les répondants 2, 3, 5, 6 et 8 qui travaillaient dans le même bâtiment que leur chef direct, ils ont dû utiliser les moyens de communication à distance comme Teams et WhatsApp afin de pouvoir échanger. Le répondant 2 explique : « La banque met à notre disposition des moyens téléphoniques et des messageries instantanées pour qu'on puisse converser entre nous et ça fonctionne vraiment bien. J'aime vraiment bien. ». Le répondant 3 communique avec son responsable via WhatsApp et ils essayent d'échanger le plus possible. Dans sa relation avec ses supérieurs, le répondant 5 n'a pas peur de leur dire quand ça ne va pas et le télétravail a même rendu cela plus facile grâce aux échanges qui sont plus impersonnels.

#### *4.2.4.3 Communication avec les autres parties prenantes internes*

Pour certaines personnes, le rôle de relais entre les parties prenantes signifie qu'ils sont des porte-paroles de leur équipe avec les autres départements ou les autres services de l'organisation. Pour le répondant 10, il s'agit de se faire des connexions en internes lors de réunions. Ses principaux contacts en-dehors des membres de ses équipes sont des personnes de l'entreprise qui travaillent dans d'autres départements. Le répondant 2 explique que, pour

lui, être un porte-parole de son équipe est un rôle qu'il considère comme très important et qu'il faut « savoir aller vendre son service dans la banque ». Le répondant 9 est, quant à lui, le point de contact pour toutes les personnes de l'organisation ayant une question dans son domaine d'expertise. Il organise également des formations en interne quand cela est nécessaire. Ces aspects du rôle de relais n'ont pas été fort impactés par le télétravail, les cadres intermédiaires interrogés continuent à tenir ce rôle, les contacts ont juste été digitalisés.

Les répondants 1, 3, 8, 9 et 10 déclarent que les relations avec les autres parties prenantes de l'organisation qu'ils pouvaient avoir lorsqu'ils étaient au bureau leur manque. Ne plus avoir de discussions informelles avec d'autres personnes que leur équipe ou leurs supérieurs est difficile pour leur morale. « Ça me manque les 5 minutes où j'allais à la machine à café le matin parce que c'était une roulette d'interaction sociale. On ne sait jamais qui tu vas voir. » (Répondant 1). Le télétravail ne permet plus, désormais, d'avoir ces rencontres informelles dans le cadre du travail. Pour le répondant 3, les échanges avec les personnes, collègues ou autres, sont très importants et le télétravail représente un énorme changement de ce point de vue. En effet, les répondants 8 et 9 expliquent à quel point il est parfois difficile de contacter certaines personnes maintenant qu'il n'est plus possible de se rendre dans leur bureau. Il n'est également plus possible de croiser des personnes dans les couloirs et d'avoir l'occasion d'échanger des informations qui peuvent être utiles :

Quand je ne suis pas sur site, je ne les vois pas et je n'ai pas nécessairement l'opportunité d'évoquer tel ou tel sujet qui me concerne, peut-être pas directement, mais c'est vrai qu'en étant sur place, il y a quand même beaucoup d'informations informelles qui passent. (Répondant 8)

Le répondant 3 explique que la communication entre départements n'était déjà pas facile dans son entreprise mais que le télétravail l'a encore plus complexifiée. En effet, avec le télétravail généralisé, les personnes qui n'ont pas de raison particulière de se contacter et n'ont plus l'occasion de se croiser dans les couloirs de l'organisation ont le sentiment d'être encore plus isolées les unes des autres, chacune n'interagissant que dans son département.

#### 4.2.4.4 Communication avec les parties prenantes externes

En plus d'être un intermédiaire en interne, les managers intermédiaires sont également un relais pour les parties prenantes externes (Chiha, 2006). Trois répondants ont arrêté la plupart des communications avec leurs clients étant donné qu'une partie des activités avait été stoppée à cause de la pandémie ou qu'il n'était plus possible de voyager. Comme le répondant 8 l'explique : « Au niveau visite clientèle, ça fait un an et demi qu'on ne peut plus voyager et que donc les contacts personnels sont évidemment tout à fait inexistant. Alors, bien sûr, y'a le téléphone mais ça ne remplace pas. ».

Pour cinq répondants, le télétravail ne les a pas empêché d'échanger avec leurs clients, ils sont simplement passés à des discussions en ligne ou par téléphone au lieu de se voir en face à face. Par exemple, le répondant 10 a rapidement installé pour son équipe des softphones pour permettre de dévier les lignes téléphoniques fixes du bureau sur les téléphones portables et tablettes de ses collaborateurs. Le répondant 9 explique qu'il continue de passer beaucoup de temps de sa journée en communication avec ses clients mais, qu'avant, il avait des réunions physiques et des appels téléphoniques. Désormais, la plupart des échanges se font par vidéoconférence et ce répondant en est plutôt content puisqu'il peut continuer à voir la personne, ce qui n'était pas le cas lors de discussions téléphoniques.

En revanche, pour le répondant 1, n'avoir ses intervenants externes qu'en communication à distance est compliqué. Il explique qu'il y avait « une meilleure collaboration quand tu étais dans une salle de réunion en même temps » parce qu'il pouvait capter des conversations informelles et également le *body language* des personnes. Pour lui, cette distance a eu un impact sur son rôle dans la communication avec les parties prenantes externes et ça l'a rendu plus compliqué.

#### 4.2.5 Producteur

Selon Denison et al. (1995), le rôle de producteur consiste à motiver les équipes à accomplir leur travail au mieux. Selon la théorie managériale, le télétravail permet aux personnes d'être plus productives, ou au moins que leur productivité ne diminue pas (Forbes et al., 2020 ; Green et al. 2020 ; Knoesen et Seymour, 2021). Cependant, les réponses des cadres intermédiaires interrogés sont moins tranchées sur le sujet. En effet, seulement trois répondants affirment que le travail à distance a augmenté leur productivité et deux personnes trouvent que cela n'a

pas changé l'efficacité de leurs équipes. En revanche, pour deux répondants, la productivité a augmenté pour certaines personnes de l'équipe mais a diminué pour d'autres. Finalement deux managers intermédiaires ont trouvé que le télétravail diminuait la productivité. Pourquoi des résultats si variés ?

#### *4.2.5.1 Plus productifs*

Les cadres intermédiaires qui ont considérés être plus productifs pendant la période de télétravail justifie cela par le fait que leur travail pouvait facilement se réaliser à distance. Le répondant 3 explique que son équipe était composée de personnes expérimentées qui connaissaient le travail et savaient se débrouiller seules. Elles n'avaient qu'à répliquer chez elles ce qu'elles faisaient au bureau. De plus, son équipe était engagée et motivée car les membres aiment ce qu'ils font. Le répondant 3 explique qu'ils ont même pu mettre en place de nouveaux processus et de nouvelles procédures pendant cette période. L'année 2020 a été très positive pour lui. Pour sa part, le répondant 4 explique que la flexibilité permet une plus grande productivité. En effet, il explique que les gens ont pu globalement travailler plus comme ils ne perdaient pas de temps dans les déplacements et qu'ils n'allaient plus au restaurant à midi (donc que le temps de midi durait moins longtemps). De plus, il avait également des personnes investies dans son équipe et un objectif commun. Cela a permis de terminer le travail plus tôt que l'année précédente, où il n'y avait pas de télétravail. Finalement, le répondant 6 explique qu'il a pu être plus productif parce qu'il n'était plus dérangé en permanence par ses collègues.

#### *4.2.5.2 Productivité identique*

Le répondant 8 n'a pas enregistré de hausse ou de baisse de productivité pour son équipe. Il explique que cela vient du fait qu'il avait une équipe qui était déjà bien expérimentée et que ces personnes faisaient très bien leur travail. Cependant, la nature du travail ne permettait pas, selon lui, d'avoir un changement dans la productivité car les tâches arrivaient de façon régulière et les collaborateurs n'avaient pas d'autres choix que de suivre la cadence. Etant bien rôdés au métier, la distance ne les a pas empêchés de continuer à travailler avec la même efficacité qu'auparavant. La même constatation, pour les mêmes raisons, se fait chez le répondant 10 qui, après une courte période où il a fallu s'habituer à cette pratique, n'a pas eu de changement de productivité.

#### *4.2.5.3 Moins productifs*

Pour le répondant 2, le rôle de producteur est important : « le manager, il a un rôle essentiel au niveau de la motivation, au niveau de la dynamique individuelle de la personne ». Cependant, il explique que son équipe a perdu en productivité au début de la période de télétravail obligatoire et n'a su que maintenir les activités journalières. Par exemple, il explique que, pour certaines tâches, au lieu qu'elles prennent 6 heures à être réalisées, les équipes les finissaient après 8 à 9 heures. Les activités journalières étant essentielles au bon fonctionnement du service, la priorité était de les maintenir, quitte à devoir arrêter les activités annexes, telles que les projets, le développement ou les implémentations de nouveaux process. Au fur et à mesure que les personnes se sont habituées au travail à distance, la productivité a augmenté. Pour le répondant 1, la diminution de la productivité serait due à la diminution des contacts globaux en face à face, l'environnement du télétravailleur qui n'est pas toujours optimal pour se concentrer et enfin le fait que certaines personnes puissent être plus fainéantes parce qu'elles travaillent depuis chez elles et qu'elles ne sont pas surveillées. En effet, cela correspond à ce que suggère la théorie managériale qui dit que la diminution de productivité est due au manque de communication entre les membres de l'équipe et le contexte familial (Fana et al., 2020 ; Forbes et al., 2020 ; Green et al., 2020).

#### *4.2.5.4 Productivité variable*

Le télétravail peut permettre d'augmenter la productivité pour certaines personnes comme la diminuer chez d'autres. C'est le cas du cadre intermédiaire 7 qui explique qu'il était moins dérangé en télétravail et qu'il était donc plus productif chez lui, mais il avait des membres de son équipe qui ont préféré retourner travailler en présentiel dès que cela a été possible car ils n'avaient justement pas cette tranquillité chez eux. De plus, il explique que le manque de communication était un frein à la productivité générale de son équipe.

De son côté, le répondant 9 explique que, chez ses collaborateurs les plus expérimentés, il a vu une hausse de la productivité par rapport à quand le télétravail n'était pas encore mis en place. Cela a été possible grâce au fait qu'ils n'étaient plus dérangés par les discussions et questions des autres collègues et qu'ils pouvaient utiliser ce temps pour travailler sur leurs tâches. En revanche, pour les personnes moins expérimentées de son équipe et les nouveaux,

le télétravail a considérablement compliqué leur formation et leur travail. Lorsqu'ils avaient une question, ils n'avaient plus la possibilité d'aller directement voir une personne capable de leur répondre et ils devaient appeler la personne pour avoir leur réponse. « Ils doivent attendre qu'une personne soit disponible ou réponde par téléphone » (Répondant 9). Ce problème a aussi été rencontré par le répondant 10. Pour finir, le répondant 9 explique que, étant donné que le travail a été délivré en temps et en heure, au total, son équipe n'a pas ressenti une baisse de productivité. En effet, malgré la différence de productivité entre les deux types de profils de son équipe, ils ont réussi à réaliser une bonne année.

#### **4.2.6 Réalisateur**

Le rôle de réalisateur consiste à fixer des objectifs aux collaborateurs des cadres intermédiaires et à clarifier les rôles au sein de l'équipe (Denison et al., 1995). Le répondant 1 explique que, pour lui, ce rôle signifie qu'il définit pour son équipe « les priorités opérationnelles sur base des instructions ou des directions stratégiques de mon entreprise ». Il transforme les objectifs organisationnels en objectifs adaptés pour son équipe qui seront motivants pour eux. Le répondant 2 explique qu'il a adapté les objectifs de ses collaborateurs en fixant de plus petits buts mais qui donnent des résultats plus rapidement afin de les garder motivés.

Pour le répondant 5, il s'agit de définir les tâches en fonction de la personnalité des personnes. Il explique que, pour certaines personnes, il n'a besoin de définir que les objectifs de la tâche, c'est-à-dire ce qu'il a à faire et pour quand, et cette personne le fera sans problème. En revanche, « il y en a qui ont besoin qu'on leur mâche certains travaux, ou certaines informations pour qu'ils puissent la digérer facilement » (Répondant 5). Le rôle de réalisateur varierait en fonction de la personne en face de laquelle se trouve le cadre intermédiaire. Il semblerait que le télétravail n'ait pas beaucoup affecté ce rôle puisque très peu de répondants l'ont mentionné et, pour les autres, cela semble se réaliser de la même manière qu'avant.

#### **4.2.7 Coordinateur**

Les cadres intermédiaires sont des coordinateurs du travail parce que leur rôle est d'établir des calendriers et des échéances, de maintenir la structure, de s'assurer que les normes et les règles sont respectées, de coordonner et de résoudre les problèmes qui peuvent arriver (Alis

et Fergelot, 2012 ; Denison et al., 1995 ; Rousseau et Bareil, 2013). Le répondant 4 explique que pour lui, coordonner signifie s'assurer que le travail est remis à temps mais c'est également déléguer certaines tâches à des membres de son équipe. Dans son rôle, il doit veiller à ce que la charge de travail soit répartie équitablement, qu'il n'y en ait pas un qui soit surchargé alors qu'un autre n'a pas grand-chose à faire. Le répondant 2 fait mention de cet aspect également. Le répondant 4 fait aussi attention à attribuer des tâches en fonction des compétences des membres de son équipe pour leur donner ce qu'ils savent faire. Le répondant 5 a un système de répartition du travail similaire. En revanche, le répondant 1 explique que, ne voyant plus si les membres de ses équipes sont surchargés ou si, au contraire, ils ont le temps, il est très difficile pour lui de jouer son rôle dans la répartition des tâches. Avant, quand il voyait que quelqu'un avait déjà trop de travail, il confiait la nouvelle tâche à un autre collaborateur qui avait du temps disponible. Maintenant, il n'a plus la possibilité de pouvoir équilibrer le travail entre ses collaborateurs. Lorsqu'il doit déléguer du travail, « j'ai toujours ce petit sentiment qui me dit « est-ce que je suis pas en train de surcharger ? » » (Répondant 1). Il doit alors trouver une autre manière de s'assurer que la charge de travail de chacun reste correcte, en organisant plus de réunions individuelles, par exemple.

En revanche, les répondants 6 et 7 ont plutôt délégué ce travail de répartition des tâches au niveau hiérarchique inférieur. Le répondant 6 explique que son rôle est majoritairement de vérifier que les procédures soient bien respectées. Les répondants 6 et 7 ont gardé le respect des échéances comme responsabilité. Mais avec le télétravail, les informations remontaient moins facilement jusqu'à eux et c'était plus compliqué de tenir ce rôle de coordinateur. En effet, certaines des personnes avec qui ils travaillent ne viennent pas directement les voir lorsqu'ils ont une question, une information à partager, etc. Cela fait donc ralentir les activités et peut même avoir des répercussions sur les clients.

Finalement, un dernier aspect du rôle de coordinateur du répondant 4 est de respecter le budget et de vérifier périodiquement ce qu'il en est. Le répondant 9 a aussi la charge du budget de ses projets et lorsqu'il y a un désaccord avec les clients, c'est son rôle d'organiser et de mener des réunions avec eux pour s'accorder. Pour ces personnes, le rôle de coordinateur ne semble pas avoir été fort impacté par l'arrivée du télétravail généralisé lors du confinement.

## 4.2.8 Contrôleur

### 4.2.8.1 Vérification des performances

Le rôle de contrôleur consiste à vérifier les performances individuelles et globales (Denison et al., 1995 ; Harding et al., 2014). Sept des dix managers intermédiaires interrogés ont exprimé qu'ils n'avaient pas vraiment mis en place de nouveaux processus de contrôle lorsqu'ils sont passés en télétravail généralisé. Sept d'entre eux ont affirmé avoir confiance en leur équipe. Knoesen et Seymour (2021) avaient constaté que la confiance était nécessaire dans le contrôle du télétravail car il n'est plus possible de surveiller visuellement l'activité des personnes (Fana et al., 2020). Pour la plupart de ces personnes, à partir du moment où le travail est fait en temps et en heure, ils ne voient pas le besoin de mettre en place des techniques de contrôles adaptées au télétravail. Les répondants 1, 2, 3, 4 et 7 ont des équipes de personnes expérimentées, ils ont confiance en eux et ne les contrôlent pas plus en télétravail qu'avant la pandémie car le travail est fait. Le répondant 3 précise qu'il s'en rendrait vite compte si le travail n'était pas fini en fin de journée.

De plus, le répondant 3 précise qu'il n'a aucun problème avec la flexibilité offerte par le télétravail, les personnes peuvent s'absenter si elles veulent, tant que le travail est rattrapé après et que les tâches de la journée sont finalisées à la fin. C'est également le cas du répondant 4.

Pour faciliter le contrôle, le répondant 5 donne toujours une échéance lorsqu'il met des objectifs et attribue des tâches afin de pouvoir vérifier que le travail est remis quand il faut et comme il faut. Le répondant 1, lui, explique que son équipe travaille essentiellement sur des projets. Contrôler ce type de travail est facile à faire, même à distance. En effet, il est facile de constater l'avancement de celui-ci en fonction du planning préétabli. Ainsi, ce répondant utilise l'approche basée sur les objectifs. Il explique : « Tu as chaque fois des objectifs qui sont planifiés pour la semaine sur base de ce qu'on considère être l'effort à fournir » (Répondant 1). Il explique qu'en revanche, contrôler les tâches journalières est plus compliqué car rien n'est défini à l'avance : il n'y a pas de planning et la longueur des tâches est très variable. Ayant moins de visibilité sur le travail quotidien que ses collaborateurs doivent faire, il explique que c'est plus difficile pour lui de gérer cet aspect-là.

Puisqu'il n'est plus possible de contrôler visuellement ce que font les personnes, le répondant 5 a comme outil de surveillance des heures de travail une feuille de présence que doivent remplir les différents chefs d'équipe. Les répondants 4, 8, 9 et 10 utilisent aussi un système similaire. Mais les répondants 4 et 10 expliquent qu'il est facile de tricher avec ce système et qu'il est donc finalement important de faire confiance à ses collaborateurs. De plus, le répondant 10 explique que, dans son organisation, beaucoup de managers organisaient des réunions tous les jours à 8h30 ou 9h avec leur équipe pour s'assurer que les personnes commençaient à travailler au minimum à partir de cette heure-là.

De plus, le répondant 9 explique que, sans un système de feuilles de présence, il serait beaucoup plus compliqué pour lui de surveiller ce que font ses collaborateurs. En effet, au bureau, il a la possibilité de voir si la personne travaille réellement, à quelle heure elle arrive et à quelle heure elle repart. Il explique que, bien qu'il ne pense pas que ce soit le cas des personnes de son équipe, il est possible que certaines personnes profitent de ne plus être sous le regard de leurs supérieurs pour travailler moins et passer plus de temps à faire des activités d'ordre privé. Le répondant 8 explique qu'il est content de pouvoir à nouveau se rendre au bureau de temps à autre car « Je pense que malgré tout, une présence et un œil de temps en temps qui vient voir, c'est un peu comme un garde-fou ». Effectivement, à distance, il est plus compliqué de s'assurer que les personnes travaillent. Pour sa part, le répondant 7 a l'opportunité de voir le nombre d'appels qui ont été pris, le nombre de rendez-vous planifiés, etc. pour chacun de ses collaborateurs. Il ne surveille pas de manière systématique, mais y regarde une à deux fois par mois pour pouvoir le comparer avec les mois précédents.

Ensuite, un des problèmes des répondants 5 et 10 est qu'il est difficile de savoir si les membres de leurs équipes sont réellement disponibles ou en train de travailler depuis chez eux. Le répondant 5 explique que, sur Teams, il y a un système de bulle qui indique si la personne est occupée (rouge), absente (jaune) ou disponible (vert), mais qu'il ne sait pas si la bulle indique vraiment ce que la personne fait. Il se demande si la personne est vraiment absente lorsque la bulle est jaune ou si elle est simplement au téléphone en train de régler un problème. Il compare cette situation à la période précédant le télétravail où il était facile d'avoir toutes ces informations car il suffisait de se lever et d'aller voir la personne concernée dès qu'il voyait qu'elle avait deux minutes. Ce qui permet vraiment au répondant 10 de savoir si ses employés travaillent bien ou pas est de voir si le travail est rendu à temps. Le retour de ses clients et de

ses collègues lui donne aussi des indications quant à leur travail. Ainsi, ce contrôle informel permet de s'assurer que le travail est réalisé sérieusement car ce ne serait pas dans l'intérêt des individus d'essayer de tricher sur leur travail.

Finalement, le rôle de contrôleur consiste aussi à partager les évaluations des performances avec les personnes concernées. Le répondant 3 explique que les évaluations et la remise du bonus font partie intégrante du rôle de contrôleur. Cependant, le travail à distance n'a pas aidé dans la réalisation de ces activités. En effet, le répondant 3 explique que, à distance, c'est plus compliqué d'annoncer aux gens qu'ils n'ont pas une bonne évaluation, ou en tout cas en-dessous de leurs attentes, ou encore de remettre un bonus qui ne correspond pas à ce qu'ils auraient pu espérer. Ne pas pouvoir gérer les émotions des personnes en étant loin physiquement est très dur pour cette personne. Dès qu'il a été possible de refaire cet exercice en présentiel, le répondant 3 et son équipe sont retournés au bureau pour le réaliser.

#### *4.2.8.2 Recueillir et redistribuer l'information*

Le second aspect du rôle de contrôleur est de recueillir et redistribuer les informations (Denison et al., 1995). La plupart des répondants ont décrit ce rôle en expliquant qu'ils étaient le relais entre les parties prenantes, notamment entre leurs équipes et leurs supérieurs hiérarchiques. Ceci a été relevé par tous les répondants, et, par exemple, le répondant 5 explique : « J'entends des choses, je vois des choses se produire, je rapporte et j'explique ». Cependant, à distance, le recueil et la communication de l'information peuvent être moins facile à réaliser. Le répondant 3 confirme : « la communication et le flux d'information à faire passer est beaucoup plus compliquée pour un manager, ça c'est clair. » Et pour le répondant 7, ce rôle est également plus compliqué à distance « je crois que les plus difficiles, c'est que mes collègues ne viennent pas directement vers moi quand il y a des questions » alors que c'est à lui de recueillir les informations.

#### **4.2.9 Mentor et thérapeute**

Dans le modèle de Quinn qui est décrit par Denison et al. (1995), un mentor est une personne qui favorise le développement personnel, est à l'écoute et soutient les demandes légitimes. Neuf des dix personnes interrogées ont conscience directement ou indirectement que le rôle de mentor est un rôle qu'ils doivent jouer.

#### 4.2.9.1 Développement personnel

Concernant l'aspect du développement personnel, il est important pour le répondant 5 que ses collaborateurs soient heureux au travail, fassent des choses intéressantes et se développent. Pour cela, il est nécessaire de les comprendre et de connaître leur fonctionnement, leurs points forts et leurs points faibles afin de pouvoir agir intelligemment dans ce sens. Il explique qu'une équipe qui est heureuse est une équipe qui fonctionne bien. Dans ce sens, le répondant 1 se décrit comme un coach pour son équipe. Pour lui, cet aspect du travail consiste à comprendre quelles sont leurs aspirations, qu'est-ce qui les motive, sur quoi ils s'interrogent, etc., et ensuite comment il peut les aider à se développer et leur faire des recommandations.

C'est d'identifier quels sont les points où ils sont forts parce que, ça, c'est nécessaire pour moi, là où ils sont forts, je serai fort. Mais c'est aussi identifier les points qu'ils peuvent améliorer pour les rendre eux plus forts parce qu'indirectement, je serai aussi plus fort. Et donc pouvoir avoir cet œil extérieur qui puisse faire des recommandations.

(Répondant 1)

Cet aspect est pour lui très important, et il insiste en disant que ça l'est même encore plus à distance, lorsqu'on ne peut plus voir physiquement les membres de son équipe. Pratiquement, dans son organisation, ils ont mis en place différentes façons de mesurer les aspirations, les problèmes et les questionnements des gens. La première façon de récolter ces informations est qu'il profite des nombreuses réunions individuelles pour demander s'il y a des problèmes, mais il explique qu'il ne relève que les problèmes qui touchent l'entièreté du groupe dans ces entretiens. Pour réussir à avoir des informations plus personnelles, l'entreprise a mis en place un système d'enquête où, tous les lundis, est envoyé un questionnaire de cinq ou six questions, avec la possibilité de laisser des commentaires. Les résultats des équipes sont envoyés aux différents managers concernés qui peuvent alors prendre des mesures par rapport aux résultats et commentaires reçus. Ce système existait déjà avant mais le télétravail l'a favorisé. Chez le répondant 2, aussi, le mentoring est quelque chose de très important. Ce cadre intermédiaire fait en sorte d'avoir des plans de développement pour chacun des membres de son équipe. Son but est de les motiver à les faire sortir de leur zone de confort afin qu'ils puissent progresser, mais sans les brusquer. Il le

faisait déjà avant la pandémie, mais il a adapté ses plans au contexte sanitaire en mettant des objectifs plus petits mais qui donnent des résultats plus rapidement afin de pouvoir motiver les personnes grâce à cela. Le répondant 9 explique que, pour lui, le besoin d'être coaché, dans son équipe, dépend fortement d'une personne à l'autre, et que pour celles qui ont besoin de beaucoup de coaching, la distance rend ça très compliqué.

#### *4.2.9.2 Être disponible et à l'écoute*

Ce qui revient le plus concernant le rôle de mentor est le fait d'être disponible et à l'écoute des autres. En effet, tous les répondants le mentionnent comme faisant partie intégrante de leur fonction de cadre intermédiaire. Le répondant 4 explique que, même si une personne ne le contacte pas à un moment opportun, son rôle est d'être disponible : « tu prends le temps de les écouter, tu prends le temps de leur répondre, ça c'est important. ». Quand cela arrive, il essaye de faire en sorte que la personne n'ait pas le sentiment de déranger, même si c'est le cas. Le répondant 7 rajoute : « tout le monde sait que je suis joignable même en-dehors des heures de bureau, même pendant mes congés, même pendant les week-ends si urgence ou si besoin de discuter. (...) Je suis là, je suis à l'écoute. » Il explique qu'il avait déjà ce comportement avant de devoir télétravailler et que ce nouveau mode de travail ne l'a pas empêché de continuer d'être là pour les autres. Pour le répondant 8, « mon rôle est plus d'être à l'écoute et de les soutenir quand il y a un problème ». Il explique qu'il est toujours à l'écoute, même si cela le rend moins productif en présentiel parce qu'on vient beaucoup plus lui parler. Le télétravail a donc un impact sur l'écoute puisque les gens discutent plus en présentiel. C'est le même cas de figure chez le répondant 7 qui retourne désormais de temps en temps physiquement au bureau et qui explique que la plupart des personnes à qui il parle dans ces moments-là sont des personnes qui ont attendu qu'il revienne sur place. Cela signifie une fois de plus que ce rôle d'écoute est très compliqué à maintenir lorsqu'il est à distance et que le télétravail obligatoire n'a pas toujours permis de bien remplir ce rôle.

Dans ce rôle d'écoute, certains répondants expliquent qu'ils prennent plus régulièrement des nouvelles de leurs collaborateurs, via téléphone ou par message. En effet, à distance, il n'est pas possible de voir comment va la personne, ni d'avoir des conversations informelles pour prendre de leurs nouvelles. Le répondant 1 explique que demander des nouvelles de façon spontanée sur le lieu de travail permettait aux individus de se sentir reconnus. Or, la reconnaissance est importante afin que les personnes soient satisfaites et motivées au travail

(Fana et al., 2020). Le répondant a dû trouver un moyen pour substituer ces discussions informelles par autre chose. Cependant, il explique que c'est directement plus formel et que, par conséquent, il n'entretient plus une relation d'égal à égal mais une relation employé-manager, ce qui est compliqué pour lui. Le répondant 8 explique que c'est difficile de toujours devoir penser à prendre des nouvelles des autres lorsqu'il télétravaille. En présentiel, il est facile de demander comment vont les personnes, c'est naturel. Alors qu'à distance, « Quand on est en télétravail, quand on n'est pas en contact régulier, on oublie peut-être ce truc-là et... Il faut suivre ça quand même de près. » (Répondant 8). Ce répondant pense qu'il devrait le faire plus souvent. Pour le répondant 10, il était important de demander en début de chacun de ses meetings journaliers avec ses collaborateurs s'ils n'avaient besoin de rien pour bien travailler, s'ils faisaient bien des pauses, etc. Enfin, le répondant 5 explique qu'il essaie toujours de savoir ce que font ses collaborateurs, de comprendre ce qu'ils aiment, de comprendre ce qu'ils ont comme problème afin de pouvoir être là pour eux et les aider s'ils en ont besoin.

L'écoute, c'est aussi comprendre les situations personnelles de chacun et donc adapter son accompagnement de la personne en fonction de son caractère et de ses besoins, comme chez le répondant 5, ou en fonction de la situation personnelle de la personne. Ce deuxième point est fort développé chez les répondants 1 et 2 qui expliquent qu'il est important de prendre en compte la situation familiale et d'être plus flexible pour permettre à chacun d'adapter leurs horaires afin de pouvoir s'occuper de ses enfants ou d'autres impératifs. « Il faut être beaucoup plus flexible, je dirais dans son approche, autoriser un maximum, être empathique, comprendre la situation pour pouvoir réellement leur donner cette flexibilité » (Répondant 1). Le répondant 2 explique que, pour lui, il est important de faire accepter à chacun la situation et de les déstresser vis-à-vis du fait que certains doivent s'occuper de leurs enfants : « les enfants, on peut pas les coller pendant 2h devant un dessin animé. (...) Nous, on peut... on arrive à décaler notre travail pour s'organiser et on a essayé de pouvoir jouer le jeu tranquillement » (Répondant 2). Ce que l'on peut observer, c'est que le télétravail a changé beaucoup de choses dans la manière d'organiser le travail et demande aux cadres intermédiaires beaucoup plus d'empathie et de compréhension vis-à-vis des situations personnelles de chacun, ce qui confirme ce que Forbes et al. (2020) ont analysé dans leur étude.

Finalement, dans cette optique d'écoute, sept des dix répondants mentionnent le fait que lorsque cela a été possible, ils ont tout fait pour que les membres de leur équipe qui ressentaient le besoin de retourner travailler physiquement au bureau puissent le faire. Le répondant 2 explique qu'il a dû s'organiser afin de prioriser le retour en présentiel des personnes qui ne se plaisaient vraiment pas en télétravail. Ceci est un nouveau rôle qui n'avait pas encore été identifié dans la théorie managériale car cette situation est exceptionnelle. Mais si cela devait encore se produire dans le futur, il ne fait aucun doute que ce serait aux cadres intermédiaires d'organiser le retour sur site des collaborateurs qui ne supporteraient plus le travail à distance.

#### *4.2.9.3 Thérapeute*

En tant que mentor, les cadres intermédiaires sont aussi un peu des thérapeutes pour leurs subordonnés (Huy, 2002). « Avec certains, il faut faire assistante sociale. (...) Avec d'autres, il faut faire psychologue » explique le répondant 5. En effet, pour lui, il est très important d'adapter sa façon de travailler afin que le travail soit moins stressant pour chacun. Dans son rôle de thérapeute, le répondant 8 explique que bien qu'il fasse tout ce qui est en son pouvoir pour aider les personnes, il est parfois difficile d'apporter la bonne solution. De plus, il explique que c'est encore plus compliqué à gérer à distance car « au niveau humain, c'est toujours au moment où y'a un problème qu'il faut être là. » (Répondant 8). Donc même s'il est toujours facile de contacter les personnes grâce aux TIC, ne pas être présent physiquement pour elles est une des choses les plus difficile que cette personne a dû gérer en étant en télétravail complet. Finalement, le répondant 2 explique : « je connais bien mon équipe, j'ai appris à la connaître, on va dire physiquement, parce que j'ai toujours travaillé avec eux donc je connais un peu leur langage corporel, je sais quand ça va, quand ça va pas. ».

#### *4.2.9.4 Gestion de la solitude*

A force de ne plus voir ni parler aux personnes en présentiel, les télétravailleurs commencent à manquer de contacts sociaux et cela peut peser sur leur moral (Fana et al., 2020 ; Forbes et al., 2020 ; Green et al., 2020 ; Taskin, 2010). Un sentiment d'isolement et un manque de contacts sociaux ont été constatés par les répondants 4, 8 et 10 parmi leurs collaborateurs. Dans ce contexte, les cadres intermédiaires 3 et 9 ont eu une attention particulière envers ces personnes. Le répondant 9 explique qu'il essaye de les aider mais qu'il faut d'abord détecter

ce problème. Cependant, il affirme que si ces personnes ne le disent pas, il peut difficilement le voir. Cet avis est aussi partagé par le répondant 4. Le répondant 3 exprime que son rôle, dans cette situation, est de s'assurer que la personne qui souffre d'isolement ait quand même une bonne santé morale, qu'elle se sente bien et qu'elle arrive à travailler. Il souligne que, malgré que son équipe ait su continuer à travailler à distance pendant le confinement, l'isolement social était quelque chose de très compliqué à gérer. Pour ce répondant, le plus dur dans cette crise a été de rester en contact avec son équipe et ses responsables.

Faire en sorte que ses collaborateurs ne souffrent pas de la solitude est un rôle qui n'existait pas, ou peu, avant la crise du Covid-19. En effet, il y avait peu de personnes qui travaillaient exclusivement à distance avant cette période. Avec le télétravail généralisé à grande échelle, les cadres intermédiaires ont pu devenir le seul point d'interaction de certaines personnes.

Pour contrer ce problème, six des managers interrogés mettent en place des réunions plus régulièrement afin d'avoir plus d'opportunité d'échanger avec leurs collaborateurs et les faire se sentir moins seules.

#### **4.2.10 Facilitateur, médiateur et négociateur**

##### *4.2.10.1 Encourager et permettre de s'exprimer*

Le rôle de facilitateur consiste à encourager et donner l'opportunité de s'exprimer à tout le monde (Denison et al. 1995). Il s'agit d'un rôle important que doivent tenir les cadres intermédiaires. Et ça l'est encore plus en période de changement puisque la communication est un facteur rassurant pour les personnes qui permet de voir les événements sous un autre angle (Balogun et Johnson, 2004 ; Huy, 2002). Selon DasGupta (2011), les managers intermédiaires doivent pouvoir instaurer un climat propice à la communication afin de remplacer le contrôle, les discussions informelles, etc. pour que l'équipe continue à travailler de manière efficace. La communication, au lieu de se faire en face à face, se réalise via des meetings virtuels, des conversations sur des messageries, des appels téléphoniques, etc.

En organisant un plus grand nombre de réunions avec leurs collaborateurs, bien que ce soit à distance, ils permettent à chacun d'eux de pouvoir s'exprimer. Le répondant 2 pense à appeler plus régulièrement ses collaborateurs, en particulier lorsqu'il reçoit des mails inhabituels ou qui parlent d'un problème à régler. Mais cela lui demande beaucoup plus d'énergie car il n'était pas nécessaire de faire cela en présentiel. Le répondant 3 essaye d'organiser des

réunions d'équipe toutes les deux ou trois semaines et a individuellement la plupart de ses collaborateurs au téléphone deux à trois fois par jour. Le répondant 4 discute tous les jours individuellement avec chacun des membres de son équipe afin de garder le contact. Le répondant 5 a également augmenté le nombre de moments où il entre en contact à distance avec son équipe afin de maintenir la communication et le transfert d'information. Pour lui, il est nécessaire que ces réunions soient planifiées à l'avance afin que chacun puisse bloquer ce moment dans son agenda et que tout le monde soit disponible. Enfin, le répondant 10 essaye d'organiser un appel avec son équipe tous les jours dans le but de rassurer les gens et montrer qu'il est toujours là. Il appelle aussi plus régulièrement ses collaborateurs afin de prendre de leurs nouvelles, mais cela lui demande un effort supplémentaire car il est nécessaire de planifier ces moments.

De plus, le répondant 3 dit qu'il considère la communication importante et que c'est encore plus important en télétravail afin de rester en contact avec tout le monde. Cependant, il trouve cela compliqué à mettre en place. En général, c'est une observation présente chez tous les répondants de cette étude. Par exemple, le répondant 7 a du mal à obtenir les informations qu'il demande au moment où il en a besoin car certains de ses collaborateurs, même si on les leur demande plusieurs fois, ne semblent pas comprendre ses messages. Cela finit par engendrer de la frustration pour cette personne.

La communication, ce sont aussi les moments informels qui permettent de pouvoir s'exprimer sur d'autres sujets que le travail. Le répondant 1 explique que comme les discussions sont toutes programmées à l'avance, il est compliqué pour lui de ne plus avoir les conversations de couloirs, de ne plus pouvoir intervenir spontanément, de ne pas être là physiquement pour son équipe et donc de n'avoir plus que des relations formelles avec les membres de son équipe. « T'es directement dans une relation employé-manager et non pas collègues » (Répondant 1). Pour lui, la formalité des conversations à distance est une barrière à la communication. Le répondant 8 explique que la communication à distance n'est pas la même car lors des conversations informelles en face à face, il y a des informations qui passent aussi. Le répondant 10 exprime également qu'il y a une perte d'information lorsqu'il n'y a plus les discussions et les retours des réunions qui viennent d'être réalisées.

#### 4.2.10.2 *Chercher le consensus et négocier*

Chercher le consensus et négocier les compromis est la deuxième composante du rôle de facilitateur (Denison et al., 1995). Dans son rôle de facilitateur, le répondant 4 indique que son but est toujours de régler les conflits auxquels il est confronté de la manière la plus équitable possible et le plus rapidement possible. C'est également le cas du répondant 8 qui doit trancher lorsqu'il y a un litige ou une décision à prendre. Le répondant 5 ajoute que, pour lui, cet aspect du rôle est également d'oser dire à ses supérieurs que quelque chose ne va pas, ce qui a été facilité par la distance car il fait ça plus facilement en télétravail. Enfin, le répondant 10 explique que la gestion des conflits est un rôle qui a gagné en importance lors de la période de télétravail car il a remarqué que les individus se disputent plus facilement via e-mails. En effet, comme ce sont des discussions par messages interposés, il arrive plus fréquemment que des paroles soient mal interprétées ou que des réponses agressives soient envoyées. Le répondant 10 a dû expliquer à son équipe que si les personnes ne partageaient pas le même point de vue, alors il ne fallait pas utiliser ce moyen de communication. Avant, si cela devait arriver, les personnes pouvaient aller s'expliquer dans une pièce à part et le manager intervenait si c'était nécessaire. Or, ce n'est plus possible en télétravail. Mais le répondant 10 n'a pas trouvé d'alternative à ce système à part leur demander de ne pas régler leur problème par mails.

#### **4.2.11 Permettre que chacun ait le matériel adéquat pour télétravailler**

Un nouveau rôle dû au télétravail que doivent avoir les managers intermédiaires est de s'assurer que chaque membre de son équipe soit équipé correctement pour pouvoir travailler à distance (Cascio et Shurygailo, 2008 ; Green et al., 2020 ; Knoesen et Seymour, 2021). Bien que ce rôle puisse être également tenu par les personnes travaillant aux ressources humaines, les cadres intermédiaires en sont aussi responsables pour leurs équipes. Le répondant 10 a confié que, pour lui, les cadres intermédiaires doivent s'assurer que « les gens aient tout ce qu'il faut aussi pour travailler correctement à la maison » et surtout lorsqu'il a été nécessaire de devoir travailler à distance. Le répondant 8 explique que, au tout début du confinement de mars 2020, et donc du télétravail généralisé, certains collaborateurs n'avaient pas d'ordinateur portable et qu'il a fallu qu'il s'organise pour leur en fournir un. Il a également fallu installer des logiciels et applications permettant de communiquer à distance. « Donc là,

j'ai dû, effectivement, insister auprès des RH, auprès du service informatique pour que on leur donne du matériel correct et qu'on leur donne toutes les facilités au niveau Teams, au niveau 8x8 » (Répondant 8). Grâce à lui, ces personnes ont pu télétravailler correctement. Pour le répondant 3, le même problème s'est posé, certaines personnes de son équipe n'avaient pas une installation optimale à la maison car elles avaient une mauvaise connexion, un seul écran, etc. Pour ces personnes, le répondant 3 leur a permis de retourner sur site dès que cela a été possible et a tout organisé afin qu'ils puissent travailler dans de bonnes conditions.

#### **4.2.12 Gestion de proximité**

La gestion de proximité consiste à mettre en place des actions qui permettent de garder le contact entre les personnes afin d'améliorer la communication au sein de l'équipe (Ruiller et al., 2017). Le répondant 2 estime que c'est son rôle le plus important de maintenir une relation avec les membres de son équipe. Une des recommandations de Brunelle (2009) est que les managers prennent du temps pour des conversations individuelles avec chacune des personnes dont il a la responsabilité. En télétravail, les cadres intermédiaires interrogés ont dû s'adapter pour gérer leurs équipes à distance. En effet, six des dix répondants expriment leur besoin de devoir réaliser un plus grand nombre de réunions avec leurs collaborateurs afin de garder le contact, discuter du travail et des problèmes liés à celui-ci, avoir des feedbacks sur l'avancement des tâches et transférer des informations. Selon le répondant 5, « il faut organiser beaucoup plus systématiquement et beaucoup plus régulièrement des réunions ». Le répondant 1 dit qu'en télétravail toutes les petites interactions sociales qu'il pouvait avoir avant avec son équipe sont maintenant remplacées par des appels plus formels, ce qui rend également plus formels les moments où il prend des nouvelles de ses collaborateurs, où il les coach, etc. Il ajoute : « tu n'as plus cette petite touche d'interactions sociales qui font que chaque individu se sent reconnu » (Répondant 1).

#### **4.2.13 Favoriser l'équilibre entre vie privée et vie professionnelle**

Lorsqu'ils travaillent chez eux, les travailleurs ont tendance à avoir un déséquilibre entre leur vie professionnelle et leur vie privée. Le rôle des cadres intermédiaires est alors essentiel pour permettre à leur équipe de trouver le bon équilibre (Cascio et Shurygailo, 2008). Cinq des répondants ont exprimé qu'avoir ce rôle pour leurs équipes était important. En effet, quatre ont insisté pour dire que malgré la flexibilité offerte, il n'était pas question de faire plus que

le nombre d'heures nécessaires. Le répondant 5 explique que travailler en heures supplémentaires « à long terme, c'est pas faisable », et que ce n'est ni ce que l'entreprise attend, ni ce que lui attend comme comportement de ses collaborateurs. Le répondant 3 insiste auprès des membres de son équipe pour que chacun arrête de travailler une fois qu'il a fait le nombre d'heure requis sur la journée et qu'il se déconnecte. Le répondant 1 explique qu'il ne s'attend plus à avoir des personnes faisant des journées de 8h à 17h ou de 9h à 18h car la flexibilité apportée par le télétravail fausse un contrôle via un horaire type. C'est pour cela qu'il utilise un contrôle basé sur les objectifs et non plus sur le nombre d'heures prestées, ce qui rejoint ce qui est dit dans la théorie. Finalement, le répondant 10 explique qu'il avait comme rôle de faire respecter à ses collaborateurs les horaires, notamment qu'ils n'excèdent pas le nombre d'heures supplémentaires permises, mais également qu'ils prennent des pauses pour leur temps de midi. Et ceci a été rendu plus compliqué par le télétravail puisqu'il ne pouvait plus surveiller physiquement le respect des règles. De plus, ses collaborateurs ne prenaient plus de congés étant donné qu'il n'était plus possible de partir en vacances pendant la pandémie. Ainsi, le répondant 10 devait insister pour que chacun prenne des jours de congé, même pour rester chez soi, afin de déconnecter et se reposer l'esprit.

Cependant, l'équilibre entre vie privée et vie professionnelle peut être encore plus compliqué à trouver en étant à la maison car les personnes ont sans arrêt accès à leur ordinateur, leur boîte mail et leur téléphone. La barrière entre la vie professionnelle et la vie privée est moindre et le travail empiète plus facilement sur la vie privée et inversement (Delanoëje et al., 2019). Le répondant 4 explique qu'il a reçu des petites formations pour pouvoir veiller au bien-être des membres de son équipe, notamment sur la déconnexion du travail. Il rajoute que son organisation a envoyé plusieurs mails pour rappeler qu'il est important de se déconnecter. Avec toutes ces informations, son rôle a été de le faire appliquer aux membres de son équipe.

#### **4.2.14 Rôles non-cités – Destinataires du changement et créateur de sens**

Deux rôles n'ont pas réellement été cités par les répondants. Le premier est le fait qu'ils soient avant tout destinataires du changement au même titre que leurs équipes (Alis et Fergelot, 2012 ; Balogun, 2003 ; Balogun et Johnson, 2004 ; Conway et Monks, 2011). En effet, ils ont été autant touchés par le télétravail qui est arrivé soudainement et ils ont aussi dû s'adapter rapidement aux nouveaux défis créés par ce mode de travail. Une explication possible au fait

que ce rôle n'ait pas été cité est que ce changement est arrivé en même temps pour tout le monde. Il n'y a pas eu de phase où les cadres intermédiaires ont été mis au courant avant leurs employés et ils n'ont pas eu à accepter le changement avant d'en parler à leurs équipes. En effet, le changement a été provoqué par les annonces des gouvernements qui sont tombées très soudainement, sans que personne ne puisse réellement prévoir ce qui allait se passer.

Le second rôle qui n'a pas été mentionné par les différents cadres intermédiaires interrogés est le fait qu'ils soient créateurs de sens, et donc qu'ils permettent grâce à cela de faire accepter le changement à leurs équipes (Alis et Fergelot, 2012 ; Balogun, 2003 ; Rousseau et Bareil, 2013). Ce rôle a été tenu par les médias qui relayaient les messages des gouvernements. Ceux-ci se chargeaient d'expliquer la situation sanitaire, ses conséquences, ses implications et d'y donner un sens afin que tout le monde respecte les nouvelles règles en vigueur, telles que le télétravail obligatoire, la distanciation sociale et le confinement. Les cadres intermédiaires n'avaient plus qu'à faire appliquer les règles et répéter les arguments qu'ils avaient entendus.

### **4.3 Les paradoxes en contexte de télétravail**

L'intérêt d'analyser les paradoxes qu'ont vécu les cadres intermédiaires pendant le télétravail est de comprendre ce qui a pu rendre leurs rôles plus compliqués encore que le simple fait de télétravailler. En effet, en devant maintenir tous les rôles qui ont été cités précédemment, on peut se rendre compte que certains d'entre eux sont contradictoires. Pour pouvoir agir sur des paradoxes, il faut d'abord pouvoir constater leur existence. Nous allons passer en revue ceux qui sont d'application dans le cadre de cette étude et comment ils ont été touchés par l'adoption obligatoire du télétravail.

#### **4.3.1 Paradoxes d'apprentissage**

##### *4.3.1.1 Passé/présent*

Le paradoxe entre le passé et le présent est qu'il faut s'appuyer sur ce qui a été fait dans le passé pour construire le présent et l'avenir. Dans ce cas-ci, le changement a été très soudain et certains répondants n'avaient jamais été confrontés au télétravail avant. D'autres ont pu s'appuyer sur leur passé puisque qu'ils avaient déjà pu expérimenter cette pratique de

manière occasionnelle ou régulière et cela a donc facilité leur transition vers le télétravail généralisé. Ce fut le cas du répondant 5 qui explique que « L'adaptation était facile, il a juste fallu aller un peu plus loin dans certaines choses, (...) on n'a pas vraiment été fort impactés, on avait déjà une partie de l'organisation ». Au fur et à mesure qu'ils ont appris à utiliser les outils de travail à distance, ils ont pu utiliser leurs nouvelles connaissances pour en apprendre davantage.

#### *4.3.1.2 Stabilité/changement*

Le paradoxe entre la stabilité et le changement se définit entre le besoin d'effectuer les actions permettant le changement et devoir maintenir les activités journalières (Guilmot et Vas, 2013). Les cadres intermédiaires interrogés ont vécu ce paradoxe car le télétravail est un changement des pratiques, mais qui permet de maintenir l'activité. Au début, les personnes qui ont découvert le télétravail ont dû apprendre à se servir des outils de communication à distance et apprendre à travailler à distance. Cette adaptation a pu prendre du temps et demander de l'énergie, ce qui a pu empiéter sur la réalisation des activités habituelles. Ils ont alors été confrontés au fait qu'il fallait continuer à travailler pour l'entreprise tout en devant apprendre de nouvelles pratiques. Cela n'a pas été facile pour tous les répondants. En effet, un exemple est que dans l'équipe du répondant 2, ils ont laissé deux semaines passer pour que chacun prenne ses marques avec le télétravail au début du confinement en mars 2020, pour ensuite reprendre avec une dynamique et des interactions plus soutenues.

### **4.3.2 Paradoxes d'appartenance**

#### *4.3.2.1 Dirigeants/opérationnels*

Ce paradoxe n'a pas été mentionné comme étant un problème en lien avec le télétravail.

#### *4.3.2.2 Management individuel/collectif*

La dualité entre la gestion des personnes en tant que groupe ou en tant qu'individus a été expérimentée également pendant la période de télétravail. En effet, il est beaucoup plus compliqué de gérer un groupe quand les personnes ne se trouvent pas sur le même lieu de travail. Cela s'explique par le fait que les informations prennent beaucoup plus de temps à circuler entre les individus puisque les communications ne se réalisent plus en vis-à-vis, en présentiel et potentiellement devant toute l'équipe, mais plutôt à l'écrit, à distance et à

chacun individuellement. Le répondant 3 explique : « [Au bureau,] tout le monde capte l'information. Ici, on dit quelque chose à l'un, on ne le dit pas à l'autre ».

De plus, l'inverse est vrai aussi. Il est plus compliqué de gérer individuellement les personnes parce que les cadres intermédiaires les connaissent moins puisqu'ils ne peuvent plus faire connaissance autour de discussions informelles et qu'il est parfois plus compliqué de contacter les personnes à distance. Le répondant 2 l'a expérimenté : « Je reviens au langage un peu corporel mais, là [en télétravail], il faut aller plus vers les gens pour plus discuter pour plus voir si tout va vraiment bien et creuser ».

N'ayant plus accès aux réactions des personnes puisqu'ils ne se voient plus, ils ne savent plus si les personnes vont bien, ont une charge de travail adaptée, se sentent isolées, etc. Et c'est un point qui a été mentionné par tous les répondants à l'exception du répondant 7. Le management individuel est appauvri parce que les cadres intermédiaires n'ont plus accès à toutes ces informations.

Finalement, le rôle des cadres intermédiaires en tant que relais entre les membres de ses équipes est rendu plus compliqué. Et cela renforce encore plus le paradoxe entre le management individuel et collectif puisque le management collectif est rendu plus individuel et le management individuel est rendu beaucoup moins personnel.

#### *4.3.2.3 Agent du changement/destinataire du changement*

Le paradoxe entre être agent du changement et destinataire du changement est un paradoxe entre devoir accepter le changement personnellement et aider les autres à l'accepter et se l'approprier. Les cadres intermédiaires se sont retrouvés de façon soudaine à devoir faire face au changement qu'est le télétravail et ils ont dû rapidement se l'approprier afin de pouvoir aider leurs équipes à en faire de même. Bien que cela n'ait pas été explicitement cité par les répondants, ils se sont tous retrouvés subitement confrontés au télétravail, en même temps que leurs équipes, mais ils devaient en plus leur faciliter la transition vers celui-ci. En effet, plusieurs répondants mentionnent qu'ils devaient faire en sorte que leurs employés aient tout le matériel nécessaire pour travailler à distance, ils devaient s'assurer que la communication se passe correctement, etc. Ce sont autant d'aspects auxquels ils n'étaient pas prêts et qu'ils ont dû accepter en même temps qu'aider les autres. Pour un changement réfléchi en interne, par exemple mettre en place le télétravail, les managers sont en général prévenus avant que

le changement ait lieu afin qu'ils puissent le préparer. Ce paradoxe a été renforcé par l'aspect soudain de la transition au télétravail en période de crise sanitaire.

#### *4.3.2.4 Supérieur hiérarchique/chef de projet*

Ce paradoxe ne concerne pas notre cas avec le télétravail car il ne s'agit pas d'un projet mis en place au sein de l'organisation.

### **4.3.3 Paradoxes de gestion**

#### *4.3.3.1 Autonomie/contrôle*

Le paradoxe entre l'autonomie et le contrôle est de trouver le juste milieu entre contrôler et surveiller ce que font les subordonnés et leur donner de la liberté dans leur travail (Guilmot et Vas, 2013). Ce paradoxe s'est amplifié lors de la transition au télétravail car, du jour au lendemain, les cadres intermédiaires n'avaient plus de contrôle visuel sur les membres de leurs équipes et il a fallu qu'ils trouvent rapidement des solutions pour pouvoir continuer à s'assurer que le travail était bien fait. En n'étant plus surveillés, les employés ont eu plus d'autonomie que jamais sur leur manière de travailler, de s'organiser, etc. Six répondants ont dû mettre en place de nouveaux contrôles : des feuilles de présence, la vérification du statut de présence de leurs collaborateurs sur Teams, etc. Mais les autres ne regardent que si le travail est livré à temps. Leur rôle de contrôleur a évolué en même temps que plus d'autonomie a été accordée.

#### *4.3.3.2 Planification/improvisation*

La dualité entre planification et improvisation a été très forte lorsqu'il a fallu passer de manière inattendue en télétravail généralisé. En effet, ils ont dû improviser durant les premiers jours/semaines de télétravail car les procédures n'étaient pas encore totalement au point pour travailler à distance toute la semaine ou n'existaient simplement pas. Par exemple, l'entreprise du répondant 7 n'avait aucun outil permettant de travailler à distance. Cela a nécessité du temps pour que tout se mette en place et il a dû trouver des alternatives pour pallier le fait que les lignes téléphoniques ne pouvaient pas être déviées. Au fur et à mesure, les problèmes se sont réglés et les cadres intermédiaires ont pu reprendre la planification des actions, tout en laissant la place à de l'improvisation car la situation est restée incertaine durant toute la durée de la crise sanitaire.

#### *4.3.3.3 Déconstruction/reconstruction des routines*

Ce paradoxe entre le confort des routines et le fait de devoir en créer de nouvelles a été très accentué par la crise et le passage en télétravail. En effet, les individus ont été obligés de changer tout leur fonctionnement pour pouvoir réussir à télétravailler et ont dû se créer de nouvelles routines en étant à distance. Les cadres intermédiaires avaient un rôle important de soutien et d'écoute dans cette transition qui n'a pas été facile pour tout le monde puisque tous les répondants excepté les répondants 3, 6 et 9 ont exprimé rencontrer des difficultés à tenir ce rôle en télétravail.

#### **4.3.4 Paradoxes d'exécution**

##### *4.3.4.1 Demandes internes/externes*

Il ne s'agit pas du paradoxe qui a été le plus amplifié par le télétravail. En effet, une fois adaptés au travail à distance, la plupart des répondants ont expliqué qu'avec leurs équipes, ils avaient pu continuer à travailler avec leurs clients comme ils le faisaient avant.

##### *4.3.4.2 Impératifs à court terme/long terme*

Avec le télétravail, il a été beaucoup plus compliqué de garder un œil sur les objectifs à long terme. Par exemple, le répondant 2 explique que lorsqu'il a commencé à travailler à distance, la priorité était de maintenir les activités journalières permettant de continuer à faire tourner l'entreprise. Les cadres intermédiaires ont permis de garder ce cap. Le répondant 2 avait même mis en place des objectifs plus petits et rapidement atteignables pour ses collaborateurs afin de continuer à les motiver.

##### *4.3.4.3 Opérations courantes/activités liées au changement*

Le télétravail est un changement qui a permis la continuité des opérations courantes. Les télétravailleurs n'ont pas eu le choix entre la réalisation des tâches journalières et des activités liées au changement. Ils ont été obligés de mener les deux en parallèle. Le temps qu'à durer cette adaptation a amplifié ce paradoxe.

## 5. Recommandations managériales

Après analyse des résultats, plusieurs recommandations peuvent être exprimées afin de faciliter la mise en œuvre du télétravail, global ou non, dans le futur. En effet, d'une part, une nouvelle crise empêchant le travail en présentiel pourrait arriver à nouveau, et d'autre part, les répondants ont presque tous affirmés qu'eux ou les membres de leurs équipes aimeraient avoir la possibilité de télétravailler dans le futur. Cela montre l'importance de cette pratique et donc ces recommandations pourraient permettre de mieux l'organiser.

Premièrement, il serait intéressant pour chaque organisation de préparer un Business Continuity Plan afin de pouvoir réagir rapidement en cas de problème majeur sur le lieu de travail (comme un incendie dans les locaux ou une inondation) ou de crise sanitaire et/ou économique (comme ce fut le cas avec la crise du Covid-19).

Deuxièmement, lorsque la décision est prise de permettre le télétravail dans une organisation, il est nécessaire que les cadres intermédiaires et supérieurs créent une culture propice au travail à distance basée sur la confiance. Il faut que des normes et des procédures soient mises en place afin de favoriser cette pratique. En effet, étant donné que la communication est complètement différente à distance, avoir des procédures incluant cette dimension permettrait d'être directement plus efficace si une personne ou toute l'équipe fait du télétravail. De plus, cela permettra d'avoir des procédures de contrôle organisées en amont, de permettre plus de flexibilité et de faciliter l'équilibre entre vie privée et vie professionnelle.

Troisièmement, à distance, il est beaucoup plus difficile pour les cadres intermédiaires de jouer le rôle de mentor avec leurs collaborateurs, alors qu'il s'agit d'un rôle très important. Ils peuvent être aidés en étant eux-mêmes coachés et guidés par leurs supérieurs ou les ressources humaines dans le but d'être plus conscients de leur rôle et de la manière de pouvoir le mener à bien.

Enfin, le manque de relations informelles entre les individus est un point qui a été grandement problématique lorsque tout le monde devait télétravailler. Si les travailleurs ont l'opportunité de pouvoir travailler depuis chez eux un ou plusieurs jours par semaine, il est important que, lorsqu'ils retournent au bureau, ils puissent voir un maximum des membres de leurs équipes afin de pouvoir échanger de manière informelle. Ce serait alors le rôle des cadres intermédiaires d'organiser les jours de télétravail et de travail sur site afin que les personnes

puissent se voir en présentiel. De plus, il serait intéressant que certains moments comme des afterworks ou des activités d'équipes tels que des promenades, des excursions, etc. soient organisés afin de faciliter la création des moments informels.

## 6. Limites et pistes pour des recherches futures

Ce mémoire comporte des limites auxquelles il faut faire attention si l'on souhaite généraliser ces résultats. Cela peut servir de pistes pour des recherches futures afin de compléter les analyses de ce travail.

Une première limite est qu'il n'y a eu que 10 personnes interrogées. Cela permet d'avoir une bonne idée de ce que pensent en général les cadres intermédiaires mais cela ne représente qu'un échantillon restreint des personnes concernées. Bien qu'ils aient eu des avis relativement similaires pour la plupart des points abordés, il serait intéressant de réaliser une étude quantitative complémentaire sur les cadres intermédiaires qui ont été touchés par le télétravail obligatoire pendant la crise du Covid-19 afin de pouvoir vérifier et généraliser ces résultats à plus grande échelle.

Une seconde limite de ce travail est que la majorité des cadres intermédiaires interrogés travaillent dans le secteur des services. En effet, seuls trois d'entre eux viennent d'entreprises dont le but est de produire et de vendre des biens. Ces trois personnes ont parfois été confrontées à d'autres problématiques que les personnes venant du secteur des services. De plus, ce mémoire n'aborde que le cas des entreprises du secteur privé. Ainsi, il serait intéressant de réaliser ces recherches dans le secteur public et le secteur privé des biens afin de voir si les observations faites ici sont les mêmes dans ces secteurs.

En outre, ce travail n'analyse que le cas du télétravail dans les entreprises à structure hiérarchique, et n'aborde donc pas le cas des entreprises à structure plate ou les entreprises libérées. Dès lors, il serait intéressant d'analyser si ces conclusions sont identiques dans ces organisations qui n'ont ni le même système d'autorité, ni des cadres intermédiaires qui tiennent à la base les mêmes rôles que ceux identifiés dans les structures hiérarchiques. En effet, les organisations évoluent de plus en plus vers ce type de modèle collaboratif et une question importante à se poser est de savoir quelle sera la place des cadres intermédiaires dans le futur, leurs rôles et leur manière de gérer le télétravail le cas échéant.

Une troisième limite de ce travail est liée à la zone géographique où travaillent les répondants des entretiens. En effet, six répondants sur dix travaillent actuellement au Grand-Duché de Luxembourg et quatre travaillent en Belgique francophone. Il est connu que la culture peut avoir un gros impact sur les manières de travailler, de penser, etc. Il n'est pas impossible que

des facteurs socio-culturels du pays d'établissement des organisations exercent une influence sur la culture d'entreprise et ainsi sur le fonctionnement en télétravail. En effet, le Grand-Duché du Luxembourg est un pays très ouvert sur le monde vu sa petite taille et le pourcentage élevé de travailleurs frontaliers dans son économie. De plus, les règles sanitaires pour contrer l'expansion du Coronavirus n'ont pas été les mêmes durant toute la durée de la crise et cela a pu avoir un impact quant au fait de pouvoir télétravailler ou non après les périodes de confinement strict. Après analyse des résultats, il semblerait que les éléments, cités ci-dessus, n'aient pas eu une influence déterminante sur ce travail. Cependant, il pourrait être intéressant de comparer ces résultats avec ceux d'autres pays avec des cultures différentes.

Finalement, la dernière limite de ce travail est qu'il se concentre sur le cas particulier où le télétravail est devenu généralisé à cause d'une crise sanitaire. En effet, il ne s'agit pas d'un choix des personnes de travailler depuis chez elles, encore moins sur une si longue durée. Bien que ces résultats puissent être généralisables au télétravail en général, il est nécessaire de prendre en compte que cette étude a traité d'une situation unique qui a nécessité une réponse particulière. Certaines conclusions ne pourraient s'appliquer qu'à ce cas précis et ne pas concerner le télétravail en général. Des recherches futures pourraient traiter du télétravail lorsqu'il est général mais hors d'un contexte de crise, c'est-à-dire vérifier si les conclusions de ce travail sont les mêmes pour les personnes qui ont fait le choix de ne travailler plus qu'à distance, sans se rendre physiquement sur leur lieu de travail.

## 7. Conclusion

L'arrivée du télétravail a grandement perturbé les rôles des cadres intermédiaires. Certains rôles sont devenus plus importants, d'autres plus compliqués à tenir et certains sont restés très similaires. Mais être un e-leader n'est pas la même chose qu'être un cadre intermédiaire et certains ont eu plus de difficultés que d'autres à assumer cette nouvelle fonction pendant le passage forcé au télétravail.

Pour résumer, leur rôle de gestionnaire d'équipe n'a pas énormément changé, au lieu d'être physiquement présents avec leurs collaborateurs, les cadres intermédiaires tenaient ce rôle à distance. En ligne, ils ont dû continuer à maintenir les activités et faire en sorte que leurs subordonnés en fassent de même.

Concernant leur rôle d'innovateur et de créateur d'une culture propice au télétravail, il a été important qu'ils appréhendent le changement et l'organisent, que ce soit pour le passage au télétravail ou le retour sur site quand cela a été possible. Mais surtout, ils ont dû soutenir leurs collaborateurs, être plus flexibles en permettant à chacun de s'adapter aux contraintes de la maison, être plus à l'écoute et être plus empathique.

Leur rôle de relais entre les parties prenantes et courtier a été fortement impacté par le travail à distance. En effet, il a été encore plus crucial qu'ils permettent le transfert d'information entre les niveaux hiérarchiques mais également entre les autres parties prenantes internes et externes. Cependant, il a été plus difficile de communiquer en ligne avec certaines personnes. De plus, il ressort que beaucoup de répondants ont trouvé qu'il y avait moins d'informations qui circulaient et qu'elles circulaient beaucoup plus lentement. En effet, il est beaucoup plus laborieux de contacter les personnes et il y a un gros manque de conversations informelles, où beaucoup de choses sont dites également. Ce manque d'informel a aussi eu un impact négatif sur l'esprit d'équipe puisque les individus ne partagent plus rien de personnel entre eux. Le rôle des cadres a été d'essayer d'apporter de l'informel dans les réunions formelles afin de garder un contact avec leurs subordonnés. Ensuite, le rôle de formateur pour les nouveaux arrivants a été beaucoup plus compliqué à tenir à cause de la distance. Enfin, les répondants ne semblent pas avoir ressentis de grosses difficultés dans la communication avec leurs supérieurs et les autres parties prenantes de l'organisation, avec qui ils sont déjà moins souvent en contact qu'avec leurs équipes.

Le rôle de producteur a obtenu des résultats très variables entre les différents répondants. En effet, la productivité a pour certains été la même, pour d'autres elle a augmenté ou elle a diminué et enfin pour les derniers, cela a été variable chez les individus. Cependant, il semblerait que ce ne soit pas imputable aux cadres intermédiaires mais plutôt à la pratique du télétravail.

Pour tenir leur rôle de réalisateur, certains managers intermédiaires ont mis en place, pour motiver leurs équipes, des objectifs plus petits, plus facilement atteignables et qui donnent rapidement des résultats. A part cela, il ne semble pas que ce rôle ait beaucoup changé.

Le rôle de coordinateur n'a pas été impacté pour certains mais a été rendu beaucoup plus compliqué pour d'autres. En effet, à distance, les cadres intermédiaires ne savent plus voir si les personnes semblent surchargées ou non et il est beaucoup plus compliqué de faire remonter les informations de manière générale.

Un des rôles les plus impactés par l'arrivée du télétravail est le rôle de contrôleur. Ne pouvant plus contrôler visuellement, les cadres intermédiaires ont dû faire beaucoup plus confiance à leurs subordonnés, ce qui a rendu le contrôle plus compliqué.

Les rôles de mentor et thérapeute pour leurs équipes ont été également fort perturbés par le télétravail. En effet, pour beaucoup de répondants, le développement personnel des collaborateurs est très important, en particulier à distance. Mais il est beaucoup plus difficile de les aider dans ce contexte. De plus, il est aussi important pour eux d'être disponibles et à l'écoute de leurs équipes, ce qui n'est également pas facile à réaliser car les individus se confient moins à distance, puisqu'il n'y a plus de conversations informelles. Et cela ne permet pas d'être facilement un thérapeute pour leur équipe puisqu'ils ne peuvent pas être présents physiquement pour elles. Enfin, un nouvel aspect est apparu avec le télétravail puisqu'il est désormais nécessaire que les cadres intermédiaires soient des gestionnaires de la solitude.

Être facilitateur et médiateur a été plus compliqué à distance car ces rôles nécessitent beaucoup de discussions et il est compliqué d'avoir ces moments en télétravail. Les cadres intermédiaires ont dû organiser plus de réunions pour y remédier, mais cela leur demande beaucoup plus d'énergie. En revanche, négocier à distance s'est révélé plus facile car il y a plus de distance émotionnelle entre les managers et les personnes avec qui ils négocient.

Enfin, quatre nouveaux rôles sont apparus avec la mise en place du télétravail généralisé. Il s'agit en premier lieu de permettre à chacun d'avoir le matériel nécessaire et l'environnement adéquat pour pouvoir travailler à distance. Le second est d'être des gestionnaires de proximité pour leurs équipes en organisant plus de réunions et en essayant d'avoir des discussions informelles. Le troisième est de permettre aux collaborateurs d'avoir un équilibre entre vie privée et vie professionnelle en faisant en sorte qu'ils arrivent à se déconnecter mais aussi en vérifiant qu'ils travaillent suffisamment. Finalement, le dernier nouveau rôle a été d'organiser le passage vers le télétravail mais surtout d'organiser le retour sur site quand cela a été possible.

Tous ces changements causés par le télétravail ont impacté les rôles des cadres intermédiaires mais également les paradoxes qu'ils ont vécus pendant cette période.

En effet, ils ont été fortement touchés par le paradoxe entre stabilité et changement où le changement était nécessaire mais demandait beaucoup d'énergie. Le paradoxe entre management individuel et collectif a été encore plus compliqué. De plus, le paradoxe entre agent et destinataire du changement est accentué car ils n'ont pas eu le temps de s'approprier le télétravail avant de devoir aider leurs collaborateurs à le faire. Enfin la pratique du travail à distance a également fort accentué le paradoxe entre autonomie et contrôle et entre les impératifs à court terme et ceux à long terme.

Pour conclure, les rôles qui ont été considérés par les répondants comme les plus importants en télétravail sont les rôles d'innovateurs, de relais entre les parties prenantes (et en particulier avec leurs équipes), de contrôleurs, de mentors, de gestionnaires de proximité et enfin de garant de l'équilibre entre la vie professionnelle et privée de leurs collaborateurs. Mais ces rôles ont été également les plus compliqués à jouer car ils ont été fort impactés par le passage au télétravail.

## 8. Bibliographie

- Albach, H., Meffert, H., Pinkwart, A., & Reichwald, R. (2015). *Management of Permanent Change*. Wiesbaden, Allemagne : Springer Gabler. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-05014-6>
- Alis, D., & Fergelot, V. (2012). Le rôle des cadres intermédiaires dans le processus de changement des collectivités publiques : Pour un modèle dynamique de la construction de rôle. *Management international*, 16(3), 25-37. <https://doi.org/10.7202/1011414ar>
- Balogun, J. (2003). From blaming the middle to harnessing its potential: Creating change intermediaries. *British Journal of Management*, 14(1), 69-83. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.00266>
- Balogun, J., & Johnson, G. (2004). Organizational restructuring and middle manager sensemaking. *Academy of Management Journal*, 47(4), 523-549. <https://doi.org/10.2307/20159600>
- Baruch, Y. (2000). Teleworking: Benefits and pitfalls as perceived by professionals and managers. *New Technology, Work and Employment*, 15(1), 34-49. <https://doi.org/10.1111/1468-005X.00063>
- Brunelle, É. (2009). E-leadership : L'art de gérer les distances psychologiques. *Gestion*, 34(2), 10-20. <https://doi.org/10.3917/riges.342.0010>
- Cascio, W. F., & Shurygailo, S. (2008). E-leadership and virtual teams. *IEEE Engineering Management Review*, 36(1), 79-79. <https://doi.org/10.1109/EMR.2008.4490142>
- Chiha, G. (2006). Les cadres intermédiaires, leviers du changement radical. *La Revue des Sciences de Gestion*, 220-221(4), 177-182.
- Collerette, P., Delisle, G., & Perron, R. (2002). *Le changement organisationnel : Théorie et pratique* (2è éd.). Sainte-Foy, Canada : Presse de l'université du Québec.
- Compétence. (s.d.) Dans *Dictionnaire Larousse en ligne*. <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/comp%c3%a9tence/17648>
- Compétence. (s.d.) Dans *Le Grand Robert de la Langue Française en ligne*. <https://grandrobert-lerobert-com.proxy.bib.ucl.ac.be:2443/robert.asp>
- Conway, E., & Monks, K. (2011). Change from below: The role of middle managers in mediating paradoxical change. *Human Resource Management Journal*, 21(2), 190-203. <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2010.00135.x>
- DasGupta, P. (2011). Literature Review: E-Leadership. *Emerging Leadership Journeys*, 4(1), 1-36.
- Delanoëije, J., Verbruggen, M., & Germeys, L. (2019). Boundary role transitions: A day-to-day approach to explain the effects of home-based telework on work-to-home conflict and home-to-work conflict. *Human Relations*, 72(12), 1843-1868. <https://doi.org/10.1177/0018726718823071>
- Denison, D. R., Hooijberg, R., & Quinn, R. E. (1995). Paradox and performance: Toward a theory of behavioral complexity in managerial leadership. *Organization Science*, 6(5), 524-540.
- Dilemme. (s.d.) Dans *Le Grand Robert de la Langue Française en ligne*. <https://grandrobert-lerobert-com.proxy.bib.ucl.ac.be:2443/robert.asp>
- Dualité. (s.d.) Dans *Le Grand Robert de la Langue Française en ligne*. <https://grandrobert-lerobert-com.proxy.bib.ucl.ac.be:2443/robert.asp>
- Fana, M., Milasi, S., Napierala, J., Fernandez-Macias, E., & Vazquez, I. G. (2020). Telework, work organisation and job quality during the COVID-19 crisis: A qualitative study. *JRC Working Papers Series on Labour, Education and Technology*, 11.

- Fenton-O’Creevy, M. (1996). The middle manager: Friend or foe of employee involvement. *Journal of Applied Management Studies*, 5(1), 47-52.
- Floyd, S. W., & Wooldridge, B. (1992). Middle management involvement in strategy and its association with strategic type : A research note. *Strategic Management Journal*, 13, 153-167.
- Floyd, S. W., & Wooldridge, B. (1997). Middle management’s strategic influence and organizational performance. *Journal of Management Studies*, 34(3), 465-485. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00059>
- Forbes, S., Birkett, H., Evans, L., Chung, H., & Whiteman, J. (2020). *Managing Employees During the Covid-19 Pandemic: Flexible working and the future of work* (Rapport de projet). Université de Birmingham, Birmingham, Royaume-Unis.
- Ford, J., & Ford, L. (1995). The role of conversations in producing intentional change in organizations. *The Academy of Management Review*, 20(3), 541-570.
- Gamache, P. J. (2019). *L’entreprise libérée comme nouvelle forme d’organisation du travail : Ses impacts sur l’autodétermination au travail* (Mémoire de master). Université de Montréal, Montréal.
- George, D. (2016). Trust & growth in the workplace: An analysis of leadership in flat organizations (Thèse de doctorat). Portland State University, Portland (OR), Etats-Unis. <https://doi.org/10.15760/honors.341>
- Green, N., Tappin, D., & Bentley, T. (2020). Working from home before, during and after the Covid-19 pandemic: Implications for workers and organisations. *New Zealand Journal of Employment Relations*, 45(2). <https://doi.org/10.24135/nzjer.v45i2.19>
- Guest, G., Bunce, A., & Johnson, L. (2006). How many interviews are enough: An experiment with data saturation and variability. *Field Methods*, 18(1), 59-82. <https://doi.org/10.1177/1525822X05279903>
- Guilmot, N., & Vas, A. (2013). La nature paradoxale du travail des cadres intermédiaires en contexte de changement permanent. *Question(s) de management*, 3(2), 53-65. <https://doi.org/10.3917/qdm.132.0053>
- Habitude. (s.d.) Dans *Le Grand Robert de la Langue Française en ligne*. <https://grandrobert-lerobert-com.proxy.bib.ucl.ac.be:2443/robert.asp>
- Harding, N., Lee, H., & Ford, J. (2014). Who is ‘the middle manager’?. *Human Relations*, 67(10), 1213-1237. <https://doi.org/10.1177/0018726713516654>
- Hatch, M. J., & Erlich, S. B. (1993). Spontaneous humour as an indicator of paradox and ambiguity in organizations. *Organization Studies*, 14(4), 505-526. <https://doi.org/10.1177/017084069301400403>
- Herzig, S. E., & Jimmieson, N. L. (2006). Middle managers’ uncertainty management during organizational change. *Leadership & Organization Development Journal*, 27(8), 628-645. <https://doi.org/10.1108/01437730610709264>
- Huy, Q. N. (2002). Emotional balancing of organizational continuity and radical change : The contribution of middle managers. *Administrative Science Quarterly*, 47(1), 31. <https://doi.org/10.2307/3094890>
- Illegems, V., Verbeke, A., & S’Jegers, R. (2001). The organizational context of teleworking implementation. *Technological Forecasting and Social Change*, 68(3), 275-291. [https://doi.org/10.1016/S0040-1625\(00\)00105-0](https://doi.org/10.1016/S0040-1625(00)00105-0)
- Knoesen, H., & Seymour, L. F. (2021). Examining the effect of experience on managers’ attitudes towards telework during COVID. In A. Garimella, P. Karhade, A. Kathuria, X. Liu, J. Xu, & K. Zhao (Éds.), *The*

*Role of e-Business during the Time of Grand Challenges* (Vol. 418, p. 32-47). Cham, Suisse : Springer International Publishing. [https://doi.org/10.1007/978-3-030-79454-5\\_4](https://doi.org/10.1007/978-3-030-79454-5_4)

- Lewis, M. W. (2000). Exploring paradox: Toward a more comprehensive guide. *The Academy of Management Review*, 25(4), 760-776. <https://doi.org/10.2307/259204>
- Lüscher, L. S., & Lewis, M. W. (2008). Organizational change and managerial sensemaking: Working through paradox. *Academy of Management Journal*, 51(2), 221-240. <https://doi.org/10.5465/amj.2008.31767217>
- Mahieu, C. (2006). Le manager intermédiaire, intrapreneur : Les paradoxes d'une nouvelle identité managériale. *Cadres-CFDT*, 418, 15-21.
- Martin, D. M. (2004). Humor in middle management: Women negotiating the paradoxes of organizational life. *Journal of Applied Communication Research*, 32(2), 147-170. <https://doi.org/10.1080/0090988042000210034>
- Mbokazi, B., Visser, D., & Fourie, L. (2004). Management perceptions of competencies essential for middle managers. *SA Journal of Industrial Psychology*, 30(1), 1-9. <https://doi.org/10.4102/sajip.v30i1.140>
- Paradoxe. (s.d.) Dans *Dictionnaire Larousse en ligne*. <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/paradoxe/57878>
- Paradoxe. (s.d.) Dans *Le Grand Robert de la Langue Française en ligne*. <https://grandrobert-lerobert-com.proxy.bib.ucl.ac.be:2443/robert.asp>
- Pochic, S. (2004). *Le manager et l'expert, des figures imposées ?*. In A. Karvar & L. Rouban (Eds), *Les cadres au travail, de nouvelles règles du jeu* (pp.168-198). Paris : La Découverte.
- Poole, M. S., & Van De Ven, A. H. (1989). Using paradox to build management and organization theories. *Academy of Management Review*, 14(4), 562-578.
- Quinn, R. E. (1984). Applying the competing values approach to leadership: toward an integrative framework. In J. G. Hunt, D.-M. Hosking, C. A. Schriesheim & R. Stewart (Eds.), *Leaders and managers: International perspectives on managerial behavior and leadership* (pp.10-27). Pergamon Press.
- Rôle. (s.d.) Dans *Le Grand Robert de la Langue Française en ligne*. <https://grandrobert-lerobert-com.proxy.bib.ucl.ac.be:2443/robert.asp>
- Rouleau, L., & Balogun, J. (2011). Middle managers, strategic sensemaking, and discursive competence. *Journal of Management Studies*, 48(5), 953-983. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2010.00941.x>
- Rousseau, C., & Bareil, C. (2013). Evolution de l'appropriation et des préoccupations des cadres intermédiaires en contexte de changements simultanés. *Question(s) de management*, 3(2), 81-100.
- Ruiller, C., Dumas, M., & Chédotel, F. (2017). Comment maintenir le sentiment de proximité à distance ? Le cas des équipes dispersées par le télétravail. *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise*, 27(3), 3. <https://doi.org/10.3917/rimhe.027.0003>
- Sewell, G., & Taskin, L. (2015). Out of sight, out of mind in a new world of work? Autonomy, control, and spatiotemporal scaling in telework. *Organization Studies*, 36(11), 1507-1529. <https://doi.org/10.1177/0170840615593587>
- Smith, W. K., & Lewis, M. W. (2011). Toward a theory of paradox: A dynamic equilibrium model of organizing. *Academy of Management Review*, 36(2), 381-403.

- Taskin, L. (2010). La déspatialisation : Enjeu de gestion. *Revue française de gestion*, 202(3), 61-76.  
<https://doi.org/10.3166/rfg.202.61-76>
- Taskin, L., & Edwards, P. (2007). The possibilities and limits of telework in a bureaucratic environment: Lessons from the public sector. *New Technology, Work and Employment*, 22(3), 195-207.  
<https://doi.org/10.1111/j.1468-005X.2007.00194.x>
- Tremblay, D. (2002). Balancing work and family with telework? Organizational issues and challenges for women and managers. *Women in Management Review*, 17(3/4), 157-170.  
<https://doi.org/10.1108/09649420210425309>
- Tsoukas, H., & Chia, R. (2002). On organizational becoming: Rethinking organizational change. *Organization Science*, 13(5), 567-582. <https://doi.org/10.1287/orsc.13.5.567.7810>
- Verboncu, I., & Zeininger, L. (2015). *The Manager and the Managerial Tools: Job Description*. Review of International Comparative Management, 16(5), 603-614.

## 9. Annexes

### **Annexe 1 : Les types de changements**

Les changements peuvent être de différents types. Ils peuvent être soit intentionnels, soit non intentionnels. Un changement intentionnel est entrepris par un agent du changement consciemment et délibérément afin « d'établir des conditions et des circonstances différentes de ce qu'elles sont aujourd'hui, puis y parvient par un ensemble ou une série d'actions et d'interventions, soit individuellement, soit en collaboration avec d'autres personnes » (Ford et Ford, 1995, p.543). Obliger les individus à travailler à domicile pendant la pandémie a été une action qui n'était pas intentionnelle pour les entreprises. Ces mêmes auteurs définissent le changement non intentionnel comme étant un changement non voulu et qui se fait connaître sous la forme de conséquences inattendues de l'action, d'effets secondaires ou d'accidents. Le changement non intentionnel lié au télétravail est l'évolution des rôles des cadres intermédiaires qui ont dû s'adapter à la situation. L'intérêt d'avoir connaissance de l'existence du changement non intentionnel est alors de pouvoir le repérer plus facilement dans les organisations et ainsi pouvoir agir dessus en temps voulu afin d'en diminuer ou augmenter les effets.

Qu'un changement soit considéré comme intentionnel ou pas change la perception que les cadres intermédiaires peuvent avoir à propos de celui-ci et donc leur capacité à y répondre. En effet, face à un changement intentionnel, les personnes se sentent plus en contrôle de la situation car ce sont elles qui l'ont déclenché. Elles ont alors l'impression de pouvoir mieux gérer tous les aspects inhérents au changement. En revanche, dans une situation de changement non intentionnel, l'inverse se produit. Les cadres intermédiaires se sentent moins capables de le gérer car ils ont des difficultés à voir la situation dans son ensemble et ressentent un manque de contrôle.

### ***Le changement continu et permanent***

Les concepts de changement continu et de changement permanent sont intéressants à comprendre aussi pour cerner les dimensions du changement. Le changement est un processus continu car il s'appuie sur l'homme, ses actions et ses interactions. En revanche, le changement est permanent car sa fréquence s'est accélérée jusqu'à amener une forme de saturation au changement.

A l'époque où nous vivons, il devient de plus en plus courant de lire dans la littérature managériale que le changement n'est pas simplement un événement ponctuel n'ayant des répercussions que pendant un certain temps. Les contributeurs de cette littérature expliquent que le changement est un phénomène qui fait désormais partie intégrante de la vie en entreprise. En effet, Tsoukas et Chia (2002) soutiennent que les travailleurs sont sans cesse en interaction avec l'extérieur et avec les autres et qu'il est alors nécessaire de s'adapter aux moindres changements. Ils définissent le changement comme étant le fait de devoir retisser les croyances et les habitudes d'action des personnes le subissant pour que les nouvelles expériences qui découlent des interactions soient prises en compte. Les interactions impliquent que le processus de changement est continu puisque les êtres humains sont sans cesse en interaction les uns avec les autres. Ceci a également été observé par Collerette et al. (2002) qui expliquent que le processus de changement vient du système social et que ce processus découle ainsi des expériences personnelles de ceux vivant le changement. Le changement est un processus provoqué par l'Homme et son action. De cette définition, le travail de chacun consisterait à devoir improviser à chaque nouvelle interaction afin de pouvoir répondre aux demandes de façon cohérente et profiter de nouvelles opportunités. Et ces changements ne seraient pas nécessairement le résultat d'actions intentionnelles de la sphère dirigeante. Cette nouvelle perspective du travail s'inscrit en opposition avec la vision de stabilité ponctuée de changements que l'on retrouvait avant. Dans cette perspective, le changement est un processus continu.

Il est important de comprendre pourquoi le changement doit être vu comme étant continu et permanent dans les organisations et pas seulement ponctuel. Tsoukas et Chia (2002) donnent trois raisons pour expliquer cela.

La première est que cette nouvelle façon de considérer le changement comme permanent permettrait d'avoir une meilleure compréhension de tout ce qui se passe lors de ces phénomènes. En effet, un changement n'est pas une simple transformation qui arrive à un moment précis mais il s'agit d'un processus qui se compose et engendre lui-même une multitude de micro-changements. Ainsi, il est important de se rendre compte qu'un changement organisationnel peut avoir des effets inattendus causés par tous les bouleversements qu'il entraîne sur son passage.

La seconde raison de voir le changement comme continu et permanent selon Tsoukas et Chia (2002) est que, si on considère le changement comme étant ponctuel, on ne saurait pas exprimer la réalité des faits. En effet, sur le terrain, le changement n'est pas vu comme un élément isolé sans répercussion sur le reste. Lorsqu'il arrive, c'est tout un écosystème qui se retrouve perturbé et qui doit s'adapter à la nouvelle situation. Une décision prise à un moment du processus peut se retrouver être modifiée ou adaptée en fonction des nouveaux éléments pris en compte. C'est un processus dynamique, évolutif et émergent qui perdrait de la valeur si on devait le considérer comme étant ponctuel. On oublierait alors de prendre en compte les micro-changements qui accompagnent toujours un changement. Par exemple, lorsqu'un plan est traduit en action, il se retrouve souvent modifié, changé ou adapté pour coïncider avec la réalité de terrain. Ainsi, en acceptant que le changement soit continu et permanent dans l'entreprise, on se rend compte qu'il fait partie de la vie de tous les jours, qu'à tout instant les travailleurs font face à de petits changements. Donc, même si au travail ils suivent des routines, parce qu'ils sont humains et interagissent avec d'autres êtres humains, ils sont sans cesse confrontés à de l'incertitude et doivent s'adapter aux changements.

La troisième et dernière raison de voir le changement comme un processus continu et permanent est que l'approche traditionnelle de stabilité ponctuée de changement qui prévalait avant ne convient plus. En effet, lorsque cette vision pragmatique du changement est adoptée dans les organisations, on constate un plus grand nombre de cas où la mise en place du changement s'est révélé être un échec. Selon la littérature, cette vision trop rigide des sociétés empêcherait le bon déroulement du processus mis en place. Ne voyant pas le réseau de relations sociales au sein de leurs entreprises, les dirigeants souhaitant implémenter un changement ne peuvent pas prendre en compte tous les éléments menant à la réussite. En revanche, les entreprises qui réussissent les transformations seraient celles qui considèrent les relations entre êtres humains comme étant un facteur de réussite et qui n'hésiteraient pas à s'adapter et improviser en cas de besoin. Ainsi, elles adopteraient la vision selon laquelle les organisations vivent dans un contexte de changement continu.

## **Annexe 2 : Les cadres intermédiaires sont-ils résistants au changement ?**

Les cadres intermédiaires ont souvent été considérés par le passé comme étant réticents au changement et comme étant un frein aux décisions en ce qui le concerne (Fenton-O'Creedy, 1996 ; Scarbrought et Burrell, 1996 dans Balogun, 2003). Cependant, dans la littérature managériale plus actuelle, beaucoup d'auteurs soulignent leur rôle plus qu'important dans la gestion du changement (Balogun, 2003 ; Balogun et Johnson, 2004 ; Conway et Monks, 2011 ; Floyd et Wooldridge, 1997 ; Huy, 2002 ; Rousseau et Bareil, 2013). De plus, Rousseau et Bareil (2013) soulignent cela en citant une étude de Prosci datant de 2012 qui explique que la résistance au changement de la part des cadres intermédiaires est la quatrième raison pour laquelle un changement n'aboutit pas alors que celle des employés est la troisième raison la plus importante. Ainsi, la littérature aurait, par le passé, surestimé l'impact négatif des cadres dans un contexte de transformation et aurait également oublié tous les autres aspects de l'entreprise, comme les employés, qui peuvent être des facteurs d'échec pour un changement. D'après Huy (2002), le rôle des cadres de maintenir de la continuité en cas de changement est trop souvent négligé. Supprimer ces postes dans les entreprises pourrait avoir des conséquences négatives sur les possibilités de réussite du projet de transformation (Conway et Monks, 2011).

Une question se pose : comment expliquer le fait que les cadres intermédiaires sont considérés comme étant réticents au changement et des freins dans la réalisation de celui-ci alors que, pour d'autres auteurs, ils sont essentiels dans la mise en œuvre de la transformation qui permet au changement d'aboutir ? Manque d'appropriation, incertitude, conflits de rôle, changements multiples et relations avec la hiérarchie sont autant de raisons permettant d'expliquer cette contradiction.

### *1. Manque d'appropriation :*

Une première piste de réponse apportée par Herzig et Jimmieson (2006) suggérerait que la réticence au changement des cadres intermédiaires viendrait du fait qu'un changement peut impliquer une perte d'emploi pour ceux-ci, ne les rendant donc pas favorable à ce qu'un tel événement se produise. Cependant, Rousseau et Bareil (2013) proposent l'explication suivante : étant mal informés quant au changement en lui-même ainsi qu'en la façon de l'implémenter, ils seraient réticents à ce changement. Pour pouvoir être favorable à un

changement, il est nécessaire de se l'approprier. L'appropriation est un processus qui consiste à embrasser le changement et à adopter le comportement attendu qui en découle. Il s'agit de comprendre la transformation, d'interpréter sa mise en œuvre, d'évaluer ses caractéristiques personnelles et ses capacités, de prendre conscience de ses émotions tout en adoptant le bon comportement et en aidant les autres à se l'approprier aussi. Ainsi, plus ils vont s'approprier le changement, plus ils seront favorables à celui-ci et travailleront afin qu'il devienne une réussite. Cependant, ce processus d'appropriation peut parfois être relativement long pour certains cadres. C'est d'autant plus le cas lorsque les décisions de la mise en œuvre sont prises par le sommet de la hiérarchie et que le changement est imposé au restant de l'organisation (Conway and Monks, 2011).

### *2. L'incertitude renforce la résistance au changement :*

De plus, les changements apportent leur lot de problèmes pour tous les travailleurs de l'entreprise, et ce y compris pour les managers intermédiaires. L'incertitude qui découle de la nouveauté est bien souvent nocive pour les travailleurs et ses conséquences peuvent grandement perturber le travail. L'incertitude existe lorsqu'une situation est imprévisible, que le résultat des actions mises en place est ambigu et s'il y a une incohérence dans les informations ou qu'elles ne sont pas disponibles (Herzig et Jimmieson, 2006). Il s'agit d'un questionnement ou d'une inquiétude (Rousseau et Bareil, 2013). L'incertitude liée au changement peut chambouler et/ou alourdir la charge de travail, ralentir les prises de décisions, etc. Cela peut créer de l'anxiété et de la frustration chez les cadres intermédiaires (Conway et Monks, 2011). Pour résumer, ceux-ci vont donc être réticents au changement envisagé parce qu'ils sont eux-mêmes dépassés par les événements (Lüscher and Lewis, 2008 ; Rousseau et Bareil, 2013).

### *3. Réduire l'incertitude augmente l'appropriation :*

En effet, bien que souvent ce ne sont pas eux qui conçoivent le changement, les cadres intermédiaires ont le devoir d'aider les autres à l'accepter tout en faisant le travail d'acceptation sur eux-mêmes (Balogun et Johnson, 2004 ; Lüscher et Lewis, 2008). Devoir gérer un changement, que ce soit de bas en haut ou de haut en bas, est un exercice très compliqué pour eux (Conway et Monks, 2011). L'incertitude est grande lorsque l'on modifie quelque chose (Herzig et Jimmieson, 2006). Ils n'ont pas le temps de se l'approprier qu'ils

doivent déjà essayer de l'implémenter et faire en sorte que tout se déroule bien. Cela explique que les personnes confrontées à l'incertitude vont tenter de réduire cet état qui amène du stress et la communication est le meilleur moyen de la diminuer (Herzig et Jimmieson, 2006). Tout comme les autres bénéficiaires du changement, les cadres ont besoin d'échanger avec leurs collègues et leurs pairs des événements, de poser des questions, de récolter des informations, etc. (Balogun, 2003). Conway et Monks (2011) maintiennent cela et rajoute que les cadres intermédiaires ressentent la nécessité de communiquer et de donner un maximum d'information à leurs employés afin qu'ils puissent réduire l'incertitude liée à la situation. Ils ont aussi découvert que dans la situation inverse où ils n'avaient eux-mêmes pas assez d'informations et qu'ils manquaient d'implication dans la mise en œuvre du changement, leur engagement et leur motivation diminuaient les rendant réticent au changement également.

#### *4. Conflit de rôle :*

En fin de compte, devoir accepter le changement et aider les autres dans cette tâche rend leur travail paradoxal car ils sont face à un conflit de rôle (Herzig et Jimmieson, 2006). En effet, ils sont à la fois agent et destinataire du changement (Guilmot et Vas, 2013). Cette problématique est abordée plus en détail dans la partie concernant les paradoxes.

#### *5. Changements multiples :*

De plus, Rousseau et Bareil (2013) expliquent que le conflit de rôle est d'autant plus renforcé lorsque les cadres intermédiaires sont face à de multiples changements en même temps. En effet, ils doivent apprendre à jongler entre les projets et faire en sorte qu'à la fin, chacun soit un succès. Mais cela demande une bonne organisation car il s'agit d'allouer le temps nécessaire pour chacun des changements tout en gardant en tête les activités quotidiennes de l'organisation. La peur de ne pas savoir tout gérer en même temps est un frein pour les cadres qui auront plus de mal à voir les nouveaux changements comme positif.

#### *6. Relation avec la hiérarchie :*

Les cadres supérieurs envoient une multitude de messages aux cadres intermédiaires et ceux-ci peuvent être contradictoires ou ne pas entrer en cohérence avec l'ensemble. Les managers intermédiaires se retrouvent alors souvent dans un état de confusion à cause de ces incohérences (Lüscher et Lewis, 2008). De plus, le problème peut également venir de la

situation opposée. Dans les entreprises très hiérarchisées, il y a une grande distance entre les cadres supérieurs et intermédiaires. De ce fait, il peut y avoir un grand manque de communication verticale entre ces acteurs qui peuvent mener à beaucoup de stress chez les managers intermédiaires. En effet, bien que les supérieurs aient donné les grandes lignes du changement, ce sont toujours les cadres intermédiaires qui ont la tâche de devoir le mettre en œuvre. Ce problème a déjà été soulevé par Balogun et Johnson (2004) : le rôle des cadres intermédiaires dans la réussite du changement est souvent négligé en comparaison du rôle des cadres supérieurs. En effet, les supérieurs sont les têtes pensantes du projet alors que les intermédiaires doivent réfléchir à la meilleure façon d'adapter les procédures et de les mettre en pratique. Il a été prouvé que plus les managers intermédiaires se sentent soutenus par leurs supérieurs, plus ils s'engagent dans le processus (Herzig et Jimmieson, 2006 ; Huy, 2002). Ne se sentant pas pris au sérieux par rapport à leur importance dans le processus, il est normal qu'ils ne considèrent pas le changement comme un événement positif.

Balogun et Johnson (2004) poursuivent en expliquant que les barrières structurelles verticales qui existent dans les entreprises fort hiérarchisées amènent les cadres intermédiaires à ne communiquer qu'avec les autres cadres de niveau hiérarchique proche. Cela implique que les réponses données face aux situations où il est nécessaire de s'ajuster sont fortement conditionnées par la vision et la sensibilité des managers intermédiaires. Il peut en découler des résultats fort différents de ceux envisagés par la sphère supérieure. En outre, le manque d'information et la transmission insuffisante de la vision globale du nouveau projet par les cadres supérieurs obligent bien souvent les cadres intermédiaires à procéder par expérimentation et essai-erreur lorsqu'ils introduisent la transformation.

### *7. Conclusion :*

Pour conclure cette partie, les cadres intermédiaires sont face à une multitude d'éléments qui créent de l'incertitude dans leur travail. La peur de perdre son emploi, le manque d'information vis-à-vis du changement, les conflits de rôles, la peur de ne pas être à la hauteur ou encore les problèmes de communication ont pour conséquence de créer un environnement de travail anxiogène. Pour remédier à cela, une bonne gestion de l'incertitude est un atout pour qu'un changement se déroule au mieux (Herzig et Jimmieson, 2006).

### **Annexe 3 : Les compétences des cadres intermédiaires**

Selon Mbozaki, Visser and Fourie (2004), une compétence est un ensemble de comportements ou une caractéristique qu'un individu doit posséder pour être performant dans ses tâches et ses fonctions. Il s'agit d'une « capacité reconnue en telle ou telle matière en raison de connaissances possédées et qui donne le droit d'en juger » (Larousse) ou « connaissance approfondie, reconnue, qui confère le droit de juger ou de décider en certaines matières » (Le Robert). Cela peut se manifester en une motivation, un trait de caractère, des aspects de l'image de soi, des aptitudes observables, un ensemble de connaissances ou encore un rôle social. Ainsi, les compétences permettraient de légitimer la position de cadre et d'être plus apte à assurer cette position. C'est également ce qui pourrait être attendu de la personne pour une fonction dans l'organisation.

Selon Mbozaki, Visser et Fourie (2004), il existe 3 grands axes de compétences que les managers utilisent dans leur travail. Le premier est de **gérer les tâches**. Il s'agit de prendre des décisions, de savoir fixer des objectifs, de planifier et d'organiser les tâches dans l'organisation.

Le second est de **gérer les personnes**. En effet, il est important de savoir motiver d'autres personnes, de les aider à se développer et de les contrôler. Cette compétence est particulièrement importante selon de nombreuses études sur le sujet, dont Adler (1994), Goffee (1996), Jackson et Humble (1994), Labbaf et al. (1996), Reichel (1996) (dans Mbozaki, Visser et Fourie, 2004, pp. 2 et 3). Les auteurs insistent en disant que savoir « diriger les autres avec enthousiasme et confiance » (Mbozaki, Visser et Fourie, 2004, p. 7) est vu comme une compétence à haute valeur ajoutée.

Enfin le dernier axe est de gérer le « soi », l'**autogestion**. Il s'agit également d'une compétence importante car, selon les auteurs, l'autogestion est une compétence qui doit s'acquérir en amont des compétences concernant les tâches et les personnes. En effet, les cadres doivent d'abord faire en sorte que leur développement personnel et professionnel devienne un processus continu de croissance pour ensuite pouvoir acquérir les compétences connexes car celles-ci en découlent.

## 1. Le modèle PMC

Mbozaki, Visser et Fourie (2004) ont identifié 6 grandes dimensions de compétences managériales composées de 36 échelles de compétences managériales détaillées. Ils ont ainsi élaboré le modèle des Perspectives on Management Competencies (PMC) qui est une analyse plus approfondie du modèle Inventory of Management Competencies (IMC) de SHL de 1994, qui ne comptait que 16 échelles de compétences. Dans le modèle PMC, les 6 catégories de compétences sont : leadership, compétences interpersonnelles, analyse, sensibilité aux affaires, dynamisme et compétences opérationnelles.

### 1.1 Leadership

Dans la première catégorie qui se nomme leadership se trouvent toutes les compétences utiles aux managers pour être de bons leaders. Ils doivent savoir **motiver** les gens, ils doivent pouvoir les **responsabiliser** et également **les développer**, mais aussi à **attirer et développer de nouveaux talents** et **fournir une orientation** (Mbozaki, Visser et Fourie, 2004). Cette catégorie se situe dans l'axe de la gestion des personnes.

### 1.2 Compétences interpersonnelles

Mbozaki, Visser et Fourie (2004) identifient que les managers doivent savoir **travailler en équipe**, être **flexibles, intègres, tolérants au stress** et **tenaces**. Il est également important qu'ils aient une certaine **sensibilité interpersonnelle** et qu'ils soient **sensibilisés aux différences culturelles**. Ils doivent aussi pouvoir **établir et entretenir des relations**. Ces compétences font toutes parties de la catégorie des compétences interpersonnelles et permettent de gérer une équipe correctement et avoir de bons rapports avec les autres personnes.

Cette sensibilité interpersonnelle est également décrite par Huy (2002) comme étant importante. Dans le changement, Huy (2002) déclare qu'un bon manager est celui qui possède une **gestion des émotions efficace**. Celle-ci se décompose en deux aspects distincts : il faut que le cadre intermédiaire ait un engagement émotionnel assez fort pour qu'il puisse défendre les projets de changement personnellement tout en sachant gérer les émotions des personnes impactées par celui-ci. Il est important que ces deux conditions soient remplies afin de pouvoir faire de la gestion efficace des émotions en contexte de changement. Le cadre

intermédiaire doit donc trouver l'équilibre entre **l'autogestion de ses émotions et celle des bénéficiaires** (Huy, 2002). Herzig et Jimmieson (2006) confirment qu'il est essentiel de savoir gérer les émotions de leurs employés. Lorsque cela est correctement mené, les résultats d'un projet de changement s'en retrouvent positivement impactés car les personnes ont su utiliser leurs compétences interpersonnelles à bon escient.

Cette catégorie se situe entre les axes de l'autogestion et de la gestion des personnes.

### *1.3 Analyse*

Concernant la catégorie des compétences liées à l'analyse, on retrouve dans cette section le **jugement**, la **collecte d'informations**, la **résolution des problèmes**, mais aussi la **fixation d'objectifs**, le **contrôle de gestion**, les **compétences en communication écrite** et enfin les **aptitudes et compétences techniques**. Ces compétences sont utiles d'un point de vue strictement orienté projet et performance. Elles permettent d'accomplir les tâches correctement en définissant ce que va être le succès et en rendant cela possible (Mbozaki, Visser et Fourie, 2004). Cette catégorie se situe dans l'axe de la gestion des tâches.

Selon Herzig et Jimmieson (2006), les cadres intermédiaires doivent être des **facilitateurs de communication** entre les cadres supérieurs et les employés pour permettre de clarifier les prises de décisions concernant le changement. En effet, leur position leur permet de consolider les idées et informations venant du haut de la hiérarchie et de leurs subordonnés. Si cela est bien réalisé, alors les prises de décisions seront plus efficaces. Il est donc important que les cadres intermédiaires aient également un bon **esprit de synthèse**.

Finalement, Rouleau et Balogun (2011) rajoutent comme compétence supplémentaire indispensable dans cette catégorie la capacité des managers intermédiaires à **comprendre leur environnement** et à utiliser ces connaissances pour **agir** sur celui-ci. Leurs capacités de perception sont un atout majeur, en particulier en contexte de changement où il est nécessaire de savoir analyser et communiquer les différents aspects de celui-ci. En effet, en plus de comprendre l'environnement où ils évoluent, les cadres intermédiaires doivent montrer qu'ils sont capables de **s'adapter** et **faire preuve de souplesse** face au contexte en constant changement. De plus, avoir des cadres intermédiaires qui connaissent bien leur environnement permet d'être plus performant lors de l'élaboration des stratégies lorsque ceux-ci y prennent part (Herzig et Jimmieson, 2006).

### *1.4 Sensibilité aux affaires*

La quatrième catégorie qui est la sensibilité aux affaires est composée des compétences qui permettent d'être bons quant au business. En effet, on y retrouve des compétences telles que **l'innovation**, **l'orientation commerciale** et les **perspectives stratégiques**. Mais les managers doivent aussi avoir une **conscience organisationnelle**, une **sensibilité interfonctionnelle** et ils doivent **se développer personnellement et développer leur carrière**. Grâce à ces compétences, ils peuvent être mieux sensibilisés aux affaires.

Rouleau et Balogun (2011) continuent en expliquant qu'en lien avec leur capacité à appréhender et agir sur leur environnement, les cadres intermédiaires doivent aussi développer des compétences permettant de **comprendre les interactions qu'ils pourraient avoir avec les parties prenantes** à l'organisation. Cet aspect est important dans l'élaboration du sens organisationnel et le rôle de l'utilisation du langage (Rouleau et Balogun, 2011).

Cette catégorie se situe entre les axes de l'autogestion et de la gestion des tâches.

### *1.5 Dynamisme*

Concernant la catégorie du dynamisme, il y a toutes les compétences liées à l'autogestion, c'est-à-dire la **confiance en soi**, **l'esprit de décision**, **l'esprit d'initiative**, les talents de **persuasion**, les compétences en **communication orale**, **l'impact** et le **dynamisme** (Mbozaki, Visser et Fourie, 2004). Les auteurs Rouleau et Balogun (2011) soulignent que les cadres intermédiaires se doivent de maîtriser l'art d'**influencer** leurs supérieurs, leurs subordonnés et leurs pairs grâce à l'utilisation de leurs connaissances et leurs talents de persuasion.

Le constat de Mahieu (2006) vis-à-vis de cette catégorie est qu'une compétence importante aux yeux des entreprises est que les managers intermédiaires soient **autonomes** et aient des capacités d'**intrapreneuriat**. Ces deux compétences permettraient aux cadres intermédiaires de pouvoir réfléchir d'une autre façon, « out of the box », de sortir de la structure et de négocier avec le même niveau d'engagement que le ferait un associé. Cependant, en parallèle de ces compétences, l'auteur développe que les entreprises recherchent aussi un grand niveau de **loyauté** chez leurs cadres intermédiaires. Cette situation est paradoxale mais il est important qu'ils maîtrisent ces deux aspects pour être plus performants dans leur travail (Mahieu, 2006).

**Gérer la complexité** est également un aspect important lié aux compétences des managers intermédiaires (Conway et Monks, 2011 ; Denison et al., 1995). Cette aptitude se composerait de la capacité à reconnaître une situation paradoxale ou complexe et de la capacité à savoir y répondre et réagir. Être capables de comprendre et adapter leurs actions aux situations semblant comporter des éléments contradictoires rendrait les cadres intermédiaires plus efficaces selon les auteurs. En effet, ces managers arriveraient à adopter (et jouer) de multiples comportements et rôles leur permettant de savoir quoi faire ou dire dans des situations complexes. D'après Denison et al. (1995), lorsqu'il existe un paradoxe dans l'environnement dans lequel évoluent les cadres intermédiaires, leur comportement doit pouvoir le refléter également pour savoir être plus efficaces. Ainsi, la troisième compétence qu'un manager doit savoir maîtriser est la gestion des paradoxes via un comportement adéquat.

#### *1.6 Compétences opérationnelles*

Finalement dans la dernière catégorie, les compétences opérationnelles, on retrouve le **souci de l'excellence**, **l'orientation vers le service à la clientèle** et **l'exécution**. Ce sont des compétences qui permettent de mener les opérations à bien et qui se situent dans l'axe de la gestion des tâches.

## **Annexe 4 : Passer au-dessus des paradoxes**

### *1. Prise de conscience*

La première chose à faire est de prendre conscience que les paradoxes existent car on ne peut pas agir sur quelque chose que l'on ignore. Ainsi, les gens souffrant des paradoxes cherchent d'abord à définir les limites des paradoxes et leur champ d'application afin de pouvoir mieux les comprendre. Cela leur permet d'adapter leur comportement dans le but de gérer ces problèmes. Cependant, avec le temps, les frontières de ces paradoxes deviennent plus floues, ce qui donnent l'impression que les tensions vécues sont immuables (Lewis, 2000). Il faut alors accepter que la complexité existe et fera toujours partie du travail. En effet, en acceptant l'existence de tels phénomènes, il est alors possible d'examiner sous un autre angle les situations paradoxales. On peut y chercher des positions contraires ou opposées et découvrir des tensions cachées (Poole et Van de Ven, 1989).

Lorsque les paradoxes sont acceptés par les cadres intermédiaires, il se révèle que ceux-ci deviennent des créateurs de sens (Lüscher et Lewis, 2008). De plus, cela permet à ces cadres d'avoir une vision plus complexe et complète des problèmes et ainsi de pouvoir trouver des solutions plus adéquates (Smith et Lewis, 2011). Ces auteurs nous indiquent également que lorsque l'on parvient à avoir une gestion des tensions paradoxales efficace, les décisions prises par un groupe ou une organisation sont plus dynamiques car ses acteurs sont plus résilients et flexibles. En effet, ces personnes apprennent mieux et sont plus créatives, ce qui va permettre de libérer leur potentiel humain (Smith et Lewis, 2011). Il est donc important de comprendre comment il est possible de passer au-dessus des paradoxes afin d'en obtenir tous les avantages qu'une bonne gestion procure.

Après avoir identifié les paradoxes auxquels peuvent être confrontés les managers intermédiaires dans le cadre de leur travail, des auteurs montrent différentes voies permettant aux managers de surmonter leurs difficultés.

### *2. Acceptation, séparation géographique et temporelle et nouveau point de vue*

Face à un paradoxe, Poole et Van de Ven (1989) proposent quatre façons distinctes de s'en sortir. La première consiste en l'acceptation de ces tensions (Lüscher et Lewis, 2008 ; Poole et Van de Ven, 1989). Il s'agit alors de continuer à vivre sachant que ce paradoxe existe et de

faire au mieux pour y faire face en gardant les tensions séparées. Schneider (1990) rajoute que cette acceptation mènerait à un certain sentiment de liberté (cité dans Lewis, 2000). Accepter les paradoxes permettrait de pouvoir les utiliser de manière constructive par la suite (Poole et Van de Ven, 1989). Ces auteurs soutiennent qu'en laissant les deux pôles de la dualité bien distincts, c'est-à-dire en évitant d'avoir une vue d'ensemble, un grand nombre de tensions au sein des entreprises peuvent être résolues de façon productive.

La seconde méthode théorisée par Poole et Van de Ven (1989) est de séparer géographiquement ou hiérarchiquement les deux pôles du paradoxe. Cela peut se réaliser en clarifiant le référentiel tout en précisant bien les liens entre ces niveaux de référence. Le référentiel peut être, par exemple, de considérer sur le plan micro ou macro, individuel ou sociétal ou encore les distinctions peuvent être envisagées sur la totalité de l'organisation ou seulement sur une partie de celle-ci.

Troisièmement, vivre avec des paradoxes peut se faire en distinguant temporellement les deux aspects qui les constituent. Se trouvant alors spatialement au même endroit, ils ne se réaliseraient pas au même moment, ce qui permettrait d'avoir affaire à une seule face du paradoxe à la fois. Cela n'empêche pas chaque aspect d'influencer l'autre par son action, même s'ils ont des origines bien distinctes.

Enfin, la dernière façon de traiter le problème des paradoxes selon les auteurs est de prendre un autre point de vue en introduisant de nouvelles perspectives ou de nouveaux concepts. Ainsi, cette nouvelle façon de considérer les tensions permettrait au paradoxe de ne plus en être un car ces nouveaux éléments apporteraient un soutien ou des réponses au problème.

### *3. Confrontation et transcendance*

De plus, Lewis (2000) identifie deux moyens distincts de passer au-dessus des paradoxes. Le premier est la confrontation. Il s'agit de discuter des tensions afin de mieux les comprendre et de construire avec les autres personnes concernées des techniques pour les surmonter (Lewis, 2000 ; Lüscher et Lewis, 2008). Selon Ford et Ford (1994), en confrontant les visions de chacun sur les sujets problématiques, les cadres intermédiaires pourraient alors analyser la logique derrière et cela leur permettrait de plus facilement agir (cité dans Lewis, 2000).

En second lieu, Lewis (2000) identifie la transcendance comme manière de surmonter les paradoxes. Ce concept se définit comme étant « la capacité de penser de manière paradoxale » (p.764) et serait complémentaire à la confrontation. La technique consisterait à poser sur la société et sur soi-même un regard critique. Ainsi, les managers seraient capables de voir différemment les situations complexes dans lesquels ils se trouvent. Grâce à leur nouvelle vue sur le problème, ils développeraient une plus grande palette de comportements et les paradoxes seraient alors vus comme complémentaires et imbriqués (Denison et al., 1995 ; Lewis, 2000).

On peut voir que l'élément primordial pour que la confrontation et la transcendance fonctionnent est la communication. En effet, il s'agit de parler avec les autres de ce qui ne va pas pour pouvoir mieux comprendre les paradoxes sous-jacents mais également trouver des pistes pour les vaincre. Un outil très utile pour faciliter la communication est l'humour (Smith et Lewis, 2011). On le retrouve dans les discussions informelles, les réunions et les entretiens et permettrait de manœuvrer à travers les différents paradoxes qui surviennent dans le travail (Martin, 2004). L'humour permet d'exprimer ses émotions, que ce soit de la joie ou du mécontentement. Les travailleurs utiliseraient l'humour pour dénoncer des situations d'incohérence, de contradiction ou d'incongruité. Ce moyen de communication permettrait de mettre en lumière, de façon plus ou moins subtile, une tension vécue sans risquer de froisser les personnes responsables de ce problème. C'est un outil de confrontation qui n'occasionne pas beaucoup de risque pour la personne qui l'emploie (Hatch et Ehrlich, 1993). Les auteurs développent dans leur travail l'idée que l'humour permettrait de prendre conscience de l'existence des paradoxes et de rendre plus léger les problèmes et ambiguïtés. Ainsi, cela aiderait les travailleurs à affronter les contradictions sans forcément devoir les surmonter ou les modifier mais simplement en apprenant à vivre avec ce caractère paradoxal du travail. Mais l'humour, en permettant une prise de conscience collective sur l'état d'une situation, serait une voie d'accès à de vraies discussions concernant le problème ressenti et permettrait de mettre en place un changement requis.

#### *4. Autres techniques*

Des techniques plus concrètes, découvertes par Smith et Berg (1987) et Vince et Broussine (1996), sont décrites dans le travail de Lewis (2000). La première réaction défensive lorsque des personnes sont face à un paradoxe est la scission. Il s'agit de diviser le problème originel

en plus petites parties. Cela pourrait rejoindre les techniques décrites par Poole et Van de Ven (1989) qui proposent de découper les paradoxes en zones géographiques, hiérarchiques ou dans le temps. Cela permettrait de réduire le conflit cognitif entre des exigences, des attentes ou des rôles qui semblent contradictoires (Lüscher et Lewis, 2008). Cependant, cela peut aussi créer de nouvelles problématiques qui n'étaient pas visibles à plus large échelle (Lewis, 2000).

La seconde réaction défensive reprise dans le travail de Lewis (2000) est la projection qui consiste à transférer les émotions négatives qui naissent avec cette situation sur une personne, un bouc-émissaire, ou quelque chose représentant les sentiments négatifs acquis.

En troisième lieu, la répression ou le déni est le fait de bloquer la prise de conscience d'expériences ou de souvenirs liés à ce paradoxe. Ce mécanisme de défense est également important selon Smith et Lewis (2011).

La quatrième technique découverte par ces chercheurs est la régression. Il s'agit d'avoir recours à des actions ou connaissances qui ont aidé à surmonter le problème par le passé.

L'avant-dernière technique est la formation de la réaction qui est une manifestation excessive du sentiment vécu par la personne ou au contraire la création de sentiments opposés à ceux qui sont hostiles. Cela permet d'extérioriser ou d'atténuer le stress de la situation.

Enfin, la cinquième façon de passer au-dessus des paradoxes est l'ambivalence. Cela consiste à trouver un compromis avec les émotions conflictuelles et de les rendre moins extrêmes.

## **Annexe 5 : Guide d'entretien**

Bonjour, je vous remercie vivement de participer à cette interview dans le cadre de mon mémoire de fin d'étude en science de gestion. Celui-ci porte sur les cadres intermédiaires et leur façon d'avoir su gérer le passage au télétravail et c'est la raison pour laquelle j'aimerais vous interroger.

Je souhaiterais, avec votre accord, enregistrer notre entretien afin de pouvoir le retranscrire.

Toutes les informations données ici seront confidentielles et seront rendues anonymes dans mon travail. Elles seront uniquement analysées dans le cadre de mon mémoire.

Je vais vous poser toute une série de questions. Le mieux pour moi serait que vous y répondiez le plus sincèrement possible et que vous n'ayez pas peur de développer. Il n'y a aucune mauvaise réponse, vous êtes libre de vous exprimer. N'hésitez pas à me parler de tout ce qui vous passe par la tête. Si vous avez une question durant l'entretien, n'hésitez surtout pas.

### **Introduction :**

1. Pour commencer, est-ce que vous pourriez vous présenter en parlant brièvement de vos études et de votre parcours professionnel ?

### **Questions générales :**

2. Il y a un peu plus d'un an, avant la pandémie, à quoi ressemblait votre travail ?
  - En comparaison, décrivez-moi votre travail à l'heure actuelle ?
  - *(Si pas répondu) Quelles sont les tâches que vous réalisez au quotidien ? (Tâche = travail qu'on doit exécuter, ce que je fais pour tenir mon rôle (rôle = ma fonction dans l'organisation) → « Je fais... »)*

### **Questions spécifiques :**

3. Est-ce que vous pourriez expliquer les différentes tâches ou les différentes procédures que vous avez dû mettre en place en tant que cadre intermédiaire depuis le début de la crise du Covid-19 ?

### Rôle des cadres intermédiaires avant et pendant la crise du Covid-19 :

4. Comment décririez-vous les rôles que vous avez en tant que cadre intermédiaire au sein de votre organisation ? (*Rôle = la fonction dans l'organisation*) → « Je suis... »)
5. Selon vous, quel est ou quels sont les rôles les plus importants à tenir dans votre travail en temps normal ? Et en télétravail ?
6. Quels sont, selon vous, les rôles les plus difficiles à tenir en temps normal ? Et en télétravail ? Et pourquoi ?

### Télétravail :

#### Général :

7. Faisiez-vous déjà du télétravail avant la crise du Covid-19 ? Si oui, à quelle fréquence ?
8. (*Si pas décrit plus tôt*) Expliquez-moi comment s'est déroulée la transition vers le télétravail lorsqu'il a été nécessaire d'y passer. Qu'avez-vous ressenti, vécu, etc. ?
9. Que change le télétravail dans votre fonction ? Quels sont les changements induits par le télétravail sur le travail, l'organisation, les relations managériales, etc. ?
  - Avez-vous l'impression que le télétravail a changé quelque chose dans vos rôles ? Si oui, expliquez-moi. Si non, pourquoi ?
  - Comment adaptez-vous vos rôles aux nouveaux défis qui sont arrivés avec le télétravail ?

#### Equipes :

10. Comment s'organise le travail avec votre équipe en situation de télétravail ?
11. Ressentez-vous des difficultés à diriger votre équipe en ligne ? Si oui, lesquelles ?
  - (*Si pas répondu*) La diminution des interactions en face à face dans votre équipe a-t-elle une influence sur votre rôle ? Si oui, comment ?
12. En télétravail, ressentez-vous des difficultés à interagir avec les autres parties prenantes de l'organisation (supérieurs, collègues, etc.) ? Si oui, lesquelles ?

13. Le télétravail a-t-il eu un impact sur votre rôle quant à la productivité de vos équipes ? Si oui, expliquez-moi comment. Si non, pourquoi ?
14. Le télétravail a-t-il eu un impact sur votre rôle quant au suivi et au contrôle de vos équipes ? Si oui, expliquez-moi comment. Si non, pourquoi ?
15. Quel est votre rôle quant au bien-être et à la motivation de vos collaborateurs, en général ? Et avec le télétravail ?

### Conclusion

Nous sommes arrivés à la fin de cet entretien.

\* Reprendre l'ensemble des éléments que la personne nous a dit durant la discussion spécifique. Lui rappeler et lui demander si on a bien compris et qu'elle est toujours d'accord.

\* Lui demander si elle a quelque chose de plus à rajouter.

\* La remercier pour son temps et ses réponses. Lui souhaiter une bonne journée.

### Questions supplémentaires (si assez de temps) :

16. Quel est votre avis sur le télétravail ? Et pourquoi ?
17. Selon vous, quels sont les avantages du télétravail ? Et ses inconvénients ?

Futur :

18. Pensez-vous que la crise va apporter un changement vis-à-vis du télétravail dans le futur ? Si oui, quel serait-il ? Si non, pourquoi ?
19. Quelles leçons tirez-vous de cette crise (compétences développées, difficultés surmontées, etc.) ?

## Annexe 6 : Retranscription des entretiens

### Entretien 1

Marie : Voilà alors bonjour, donc je te remercie déjà vivement de participer à cet entretien dans le cadre de mon mémoire. Donc celui-ci porte sur les cadres intermédiaires et leur façon d'avoir su gérer le passage télétravail. Et c'est la raison pour laquelle j'ai voulu t'interroger. Je souhaiterais, avec ton accord, pouvoir enregistrer notre entretien afin de le retranscrire.

Répondant : Oui.

M : Parfait, euh, toutes les informations données ici seront confidentielles et seront rendues anonymes dans mon travail. Elles seront uniquement analysées dans le cadre de mon mémoire. Alors maintenant, je vais te poser toute une série de questions et le mieux pour moi serait... serait que tu y répondes de façon spontanée et le plus sincèrement possible. Et que tu n'ais absolument pas peur de développer. Il n'y a pas de mauvaise ou de bonne réponse. Tu libre de dire ce que tu veux. Et n'hésite pas à me parler de tout ce qui te passe par la tête. Et si tu as une question durant l'entretien, là aussi, n'hésite pas. Donc on va commencer avec euh... simplement une présentation. Donc est-ce que tu pourrais me parler brièvement de ton parcours et de tes études ? Ton parcours professionnel.

R : Parcours professionnel, mes études... Mes études ont été faites... En commençant par euh... À l'époque, ça s'appelait un... graduat en informatique, donc, l'idée c'était que je devienne informaticien. A la fin de cette... ce graduat qui est orienté pratique, je me suis dit que ce serait peut-être bien d'étoffer ça avec quelque chose qui soit un peu plus en lien avec le business et donc j'ai fait une... une licence en sciences économiques derrière. Et j'ai commencé à travailler dans une entreprise à Luxembourg qui était en charge des cartes de paiement et des paiements interbancaires. Ça m'a donné beaucoup de possibilités, parce que... D'autonomie, parce que la société était assez petite. Mais, l'autonomie dans le cadre de gros projets, ce qui te responsabilise directement et qui donc, pour quelqu'un qui était junior, était assez attractif. Après ça, j'ai eu une période de 10 mois où j'ai été dans une société d'assurance-vie. Là, pour des raisons différentes ou de... je dirais, je n'étais pas en phase avec la... Enfin ça se passait bien, mais je ne me sentais pas épanouie dans mon travail. Et puis mon entreprise précédente est venue me rechercher. Donc je suis reparti là-bas puisque j'avais de bons... de bons liens. Et ben là j'ai pris... j'ai pris une place de responsable à ce moment-là d'une équipe. Et c'est là où j'ai commencé, donc encadré des... des gens. L'encadrement se fait toujours dans le cadre d'un... de projets généralement. Donc y'a toujours du day-to-day, mais y a essentiellement des projets qui doivent être donc structurés et doivent être livrés. Et puis ben en 2000-99 je pense, je suis allé dans une banque. En tant que responsable adjoint du département informatique de cette banque. Là aussi, le fait que ce soit adjoint, j'avais une responsabilité sur une petite équipe, mais j'avais aussi la possibilité de voir le... l'ensemble, et donc ça m'a bien... je dirais... bien convenu et ça a permis de me faire évoluer. Je suis maintenant, la société a déjà été renommée 3 fois, je dirais, mais je suis toujours là quoi. Donc voilà.

M : Okay, très bien, euh, maintenant est-ce que tu pourrais me décrire ton travail et me dire à quoi il ressemblait il y a un an avant la pandémie ? Grosso modo.

R : Mon travail, d'il y a un an par rapport à la pandémie. En fait, euh, se regroupait sur 2 axes. Un premier axe... Bon, peut être que je dois surtout introduire ce que je fais maintenant parce que c'est

sinon ça ne sera pas... euh... pertinent. Aujourd'hui je suis... j'ai 2 casquettes. Une casquette qui est... je suis responsable de l'équipe informatique à Luxembourg... qui compte... qui regroupe des... des personnes... de différentes... rôles informatiques. Ceux qui s'occupent des PC, ceux qui s'occupent des serveurs. Et puis ceux qui s'occupent aussi d'applications ou de services tiers. Et puis... et puis une petite équipe de développement. Ma deuxième casquette est aussi dans l'aspect fonctionnel. Je dirige un team virtuel en Europe, et en Inde. Qui est dans un domaine fonctionnel bien précis, qui est l'agent de transfert. Et donc à ce... dans ce rôle-là, j'ai des équipes qui sont déjà un peu réparties un peu partout en Angleterre, Pologne et Inde. Avec cette introduction-là, je peux donner maintenant une bonne articulation qui est que avant le COVID, avant le télétravail, je... ça n'a pas changé grand-chose par rapport à mon activité européenne puisque les teams étaient déjà un peu partout. La seule différence, c'est que j'avais négocié pour pouvoir aller à Londres où j'ai une bonne... un noyau de personnes dans environ une fois... une fois par mois ou une fois tous les 2 mois. Donc je passais une journée ou 2 journées là-bas à pouvoir m'insérer, à pouvoir discuter avec les gens, ce qui pour moi est important, d'être présent physiquement. Au niveau de mon équipe à Luxembourg et bien j'étais dans le même... dans le même bureau et donc étant dans les mêmes bureaux et les mêmes... c'est un open space... ce qui me permettait même si... je dirais que mon... mon rôle européen prend 75% de mon temps et 25% mon rôle du Luxembourg, le fait d'être au milieu me permettait d'écouter et de... et de voir et d'interagir, je dirais de manière indirecte, ou d'interagir ou de de de soumettre des commentaires à un moment où j'entendais qu'il y avait des choses qui se passaient. Depuis le... le confinement, ce qui a changé, c'est que je n'ai plus ces interactions-là et que les interactions sont devenues 100% virtuel maintenant. Ces interactions, 100% virtuel rendent la communication un peu moins fluide. Tu dois... si tu prends l'exemple de ma présence dans le bureau de Luxembourg, 1, j'entendais des conversations qui se passait ailleurs. Aujourd'hui ces conversations-là, si elles ne m'incluent pas dans une conversation Teams, je les ai perdues, je n'ai pas ce contexte, je ne suis pas impliqué, donc je ne vois plus. Donc en termes d'interactions et de communication ont on est moins... présents, je dirais, de ce point de vue-là. Et ça, c'est ce qui a pour moi, le... le... le plus changé, avec évidemment l'aspect où... euh... l'aspect, quand j'étais soit à Londres ou soit quand je suis à Luxembourg, ben je rencontrais plus de personnes du bureau en dehors de l'informatique. Ce que j'ai perdu aussi puisque maintenant, généralement, quand je communique avec des gens du business, soit c'est moi qui ai une question, soit c'est eux qui ont une question ou un problème bien particulier à me soulever. Donc ça devient purement, je dirais, des relations fonctionnelles si... ou proffe... ou work related plutôt que quand on se croisait dans un couloir ou sur base de... su base de par exemple d'une interaction, de meeting, à la fin du meeting ou au début d'un meeting Ben tu poses toujours la question « Tiens, et toi, Comment ça va ? » Donc tu as... tu as un peu de cet aspect empathique de discuter social, de discuter avec les gens, qui est perdu.

M : Ouais. Okay, très bien, euh. Alors j'ai l'impression que tu as un peu répondu, mais du coup, est-ce que tu pourrais me dire quelles sont les tâches que tu réalises au quotidien ? Donc c'est vraiment...

R : (Rires) Je téléphone ! Je téléphone et je chatte. Voilà, c'est ça que je fais dans ma journée.

M : D'accord. Très bien.

R : Euh, c'est répondre à des e-mails, c'est d'être au téléphone de manière constante et d'être dans des... des chats aussi. Et donc il y a une gradation dans ces interactions. L'interaction email, de par sa nature étant indirect ou asynchrone, tu as un temps de latence. Donc quand... quand celui qui m'a envoyé un email je le lis, il s'est passé entre peut être 5 et 5h... 5 minutes et 5 heures. Donc il s'agit là de... de... de... de problématiques ou de d'interactions qui sont non urgentes et qui sont plus de l'ordre du faire avancer... je dirais de faire avancer la... mettre sa pierre à l'édifice, avancer etc., faire progresser l'histoire. Dans ce genre de progression, tu as évidemment après ça des interactions qui

sont plus nécessaires, qui doivent être plus formelles. Et dans ces cadres... fin plus instantanées. Et là par exemple, tu as le chat qui va servir à effectuer des points, soit des points de contrôle vis-à-vis de ton... ton staff, quand je dis point de contrôle c'est... c'est pas vraiment... oui ça peut être un point de contrôle, ça peut être aussi une question du style... euh... « Tiens si tu peux me confirmer que l'on fait bien ça comme ça ». Donc, une demande de confirmation à un spécialiste. Aujourd'hui, dans le temps précédent, et bien 9 fois sur 10, le spécialiste serait quelque part dans un bureau. Je me lève, je lui crie « Tiens... ». Voilà. Son... On a perdu ça, donc on le remplace par de la messagerie instantanée. On a aussi de la messagerie instantanée, plus de groupe, où il s'agit de débattre à ce moment-là d'une problématique particulière. On commence, quelqu'un à une question, il... il... il ouvre un chat à plusieurs, on en discute. C'est... Mais ça reste non urgent. Ça reste... on a tel problème, « Tiens, tu ferais comment ? » « On peut avoir ton... ton input ? ». Et puis tu as la partie, je dirais voice ou la partie voix ou la partie meeting qui se fait donc par téléphone ou par visio, où là il y a vraiment 2 axes. Le premier, c'est un... c'est un... c'est un besoin de faire des meetings réguliers avec ton team pour pouvoir s'assurer que chacun ait l'opportunité de soulever des questions qui s'adressent au groupe, que chacun ait la possibilité aussi de recevoir des informations qui viennent de l'organisation et qui doivent être communiquées en cascade. Euh, et c'est pour aussi parfois... euh... avoir de des... des revues ou des... mais là, ce sera plus des... des... des sous-groupes, je dirais, de... des direct report plus pour avoir des... des réunions sur un projet bien particulier, sur un avancement et donc s'assurer que à ce moment-là, on relance bien la... la bonne direction, qu'on... qu'on sait où on va, qu'on puisse aplanir tout petit problème.

M : Okay, je vois. Euh... est ce que tu pourrais expliquer les différentes tâches, les différentes procédures que tu as dû mettre en place en tant que cadres intermédiaires depuis le début du télétravail qui a été induit par la crise ?

R : Bah. Pas énormément de changements. Pas énormément de changements parce que j'avais déjà une routine de... de... de communication assez bien en place de fait que j'ai un team qui est réparti dans différents pays, donc par exemple dans mes direct reports, donc les gens qui me rapportent en direct, j'ai un point one-to-one toutes les 2 semaines. Donc on a une session où on... on discute peut-être des aspects projets, mais on discute aussi de comment la personne se sent, quelles sont... euh... est ce qu'elle a des problèmes ou des choses comme ça. Parfois ça peut tourner autour d'autres choses, donc ça. Y'a aussi une fois par semaine un team meeting qui est prévu, qui est articulé sur base d'un agenda bien spécifique. L'agenda spécifique, c'est d'abord moi qui fournit les informations que j'ai capturé de par différents meetings et qui sont bonnes à communiquer à l'ensemble du team, donc, par exemple, le retour au bureau, « quelles sont les news de ceux de ce côté-là ? Comment on sort... on va s'organiser ». Ou des décisions de la direction de prendre tel... de tel tournant stratégique ou tel autre. Après, on a... je le demande à ce moment-là... la première chose que je fais, c'est aussi demander, dépendant d'eux, puisque je ne suis pas le seul à avoir des informations, si d'autres personnes ont des informations et je laisse l'opportunité à chacun de venir discuter... de... à fournir ces informations. Puis après ça, on part sur un... un... quelque chose un peu plus formel, qui sont un... des points projets « où est-ce qu'on en est là ? Est-ce que tu peux faire un update ? Est ce qu'on a... » Donc les différents responsables me donnent un feedback et un feedback groupe. Bah c'est surtout un feedback groupe, parce que le feedback normalement je l'ai à travers des rapports établis hebdomadairement ou des... des... des points de meeting ou des points spécifiques qu'on a sur le projet. Donc moi je suis généralement au courant, mais c'est l'opportunité pour la personne de donner son avis... enfin de donner son update sur le projet sur lequel il travaille aux autres qui ne sont pas impliqués dans le projet.

M : Donc ça c'est déjà... C'est des choses qui étaient déjà en place ?

R : C'était déjà en place avant, oui. Tout ça, c'est déjà en place avant, c'est ça que je dis que je n'ai pas énormément changé parce que j'avais déjà pas mal de points de contact vu que pour nous... euh... du moins pour moi, l'aspect virtuel était déjà assez bien en place auparavant. Alors bon, après le dernier point c'était dans les meetings, on a... on revoit aussi les problèmes, les problématiques. Donc tout ce qui peut être soit un facteur de risque soit un facteur... pour voir s'il y a quelque chose qu'on peut améliorer.

M : Ouais. Okay. Alors comment est-ce que tu décrirais les rôles que tu as en tant que cadres intermédiaires dans ton organisation ? Donc un rôle, c'est ta fonction que tu as, donc c'est vraiment commencer ta phrase par « je suis comme ça dans mon organisation ». Quels sont tes rôles ?

R : Je définis... Je définis pour mon team les priorités opérationnelles sur base des instructions ou des directions stratégiques de mon entreprise. Donc je vais, si je développe... la direction, par exemple, dit, on veut aller full digital, qu'est-ce que ça signifie de mon côté ? Moi, j'ai ma connaissance de mon domaine, mon domaine a... ses avantages, ses... ses... ses choses qui doivent être améliorées. Maintenant, on me dit « c'est par là qu'on va », je vais transformer ce « par là » en quelque chose de concret qui va permettre de donner l'impulsion à mes projets, à mes équipes pour dire « bah voilà maintenant... ben on fait un virage de 30 degrés sur la droite ». Donc c'est de donner la direction. Je suis aussi le décideur pour... euh... Je suis aussi le preneur de décision pour ce qui concerne cette application des... des directions, application des instructions que j'ai reçu de ma hiérarchie et je suis donc décideur parce que je suis responsable. C'est ma responsabilité de m'assurer que ce soit bien exécuté, comme la direction le veut. Je suis le point d'escalation, donc le point de... le point de convergence quand il y a des questions ouvertes, non tranchées et pour lesquelles il y a un débat ou... ou différentes options sur la table. Je suis aussi le coach pour mon team. Ce team, ce sont des individus qui ont leurs aspirations. Et en effet, si moi d'un côté je les pousse dans une direction, ces individus ont leur propre ressenti, questionnement et donc quelque part, il faut, et c'est là où les one-to-one servent, avoir la possibilité de comprendre ce qui les motivent et comprendre comment on peut les... les... les aider le mieux possible. Et par coach, c'est aussi comment les développer. C'est d'identifier quels sont les points où ils sont forts, parce que ça c'est nécessaire pour moi, là où ils sont forts, je serai fort. Mais c'est aussi identifier les points qu'ils peuvent améliorer pour les rendre eux plus forts parce qu'indirectement, je serai aussi plus fort. Et donc pouvoir avoir cet œil extérieur qui puisse faire des recommandations.

M : OK. Très bien. Selon toi, quel est ou quels sont les rôles, donc que tu m'as dit... cité, qui sont les plus importants à avoir dans ton travail en temps normal et en temps covid ? Enfin, l'un ou l'autre. Ou l'un et l'autre.

R : Les... les... les aspect opérationnels, eux... avant ou après... les directions sont... doivent être suivies, etc. Je pense que l'aspect coach est pour moi le... devient plus important. Parce que tu as... l'impact du covid a fait que tu as moins de petites interactions sociales, donc tu dois être plus formel dans ton... dans cet aspect... de... de coaching ou de simplement prendre des nouvelles. Le matin, avant, tu pouvais arriver, tu passes à côté de quelqu'un, tu lui disais bonjour, tu voyais, je sais pas, moi, qu'il avait... qu'il avait... qu'il avait laissé les clés de sa voiture, bah tu pouvais dire « bah tiens, t'as une nouvelle voiture ? » ou des choses comme ça. Lui, tout ça, c'est totalement... disparu. Autrement dit, tu n'as plus cette petite touche... qui... d'interactions sociales qui font que chaque individu se sent... reconnu. Et tu es obligé de substituer ces petites attentions-là par quelque chose d'un peu plus formel. Et... et... et tu perds... tu perds en... tu perds là un... comment j'allais dire... tu perds là un peu de spontanéité. Et certaines personnes peuvent très bien ne pas accrocher à ça aussi. Dire que quand c'est spontané, bah c'est... c'est une discussion, ça dure 2 minutes. Si je dois formaliser plus cet aspect-

là à travers un point informel de... un meeting, t'es directement dans une relation employé-manager et non pas collègues.

M : Et du coup, cet aspect de coach remplacerait un peu tout le côté plus formel qu'on pourrait avoir... euh... vu qu'il n'y a plus les discussions informelles ?

R : Mais c'est à dire que oui, tu... tu dois, toi, essayer de... d'être sensible à tout ce qui peut être... les challenges que la personne peut avoir ? Si... je pense que c'est... c'est plus, en effet... important parce que justement, tu as perdu certaines interactions informelles qui faisaient que ça... ça... qui faisaient que ça... ça... ça soudait un team. Aujourd'hui, comme j'ai plus ces aspects... euh... relation collègue-collègue où tu peux te permettre de réagir à quelque chose, à une blague, etc. dans un... dans une interaction sociale de... de même niveau où tu ne te mets pas en avant en tant que responsable, aujourd'hui tu as perdu ça. Chaque fois que tu as une interaction vis-à-vis de ton... ton staff, ce sera une interaction qui sera certainement prise comme étant une interaction formelle. Du coup, tu dois trouver d'autres moyens ou tu dois, lors de ses interactions formelles, trouver des moyens de pouvoir... euh... la rendre moins formelle. Tu demandes comment va... euh... Tu t'intéresses à la... à la famille, tu poses des questions sur le... sur... sur comment ça se passe à la maison parce que tu sais que par exemple, untel a des... des enfants en bas-âge et qui n'a peut-être pas un bureau. Enfin voilà donc t'es... tu es obligé, à l'intérieur de cette enveloppe ou à l'intérieur ce moment formel, d'être un peu... de... de trouver les moyens d'intégrer des choses moins formelles.

M : Oui, je vois. Euh... et du coup, une autre question en lien avec les rôles. Quel est celui qui est le plus difficile à tenir en temps normal et en télétravail ?

R : Difficile, c'est un grand mot. Je dirais... le plus difficile. Sachant que ça ne peut pas être... ça peut être 2 différents.

M : Oui.

R : Je pense.... Je pense que là... là... ce qui pour moi est plus difficile... C'est le... c'est la barrière qui introduit la formalité des... des interactions. Et là je ne parle pas seulement de mon moi et mon team, mais aussi de moi et mes... euh... comment dire ? Mes intervenant extérieur. Le travail que je fais, je le fais pour le business. Donc quand je suis en relation avec le business, je pense qu'il était peut-être plus facile... euh... plus facile de... d'avoir des... comment dire... d'avoir des relations... enfin d'avoir une... une meilleure collaboration quand tu étais dans une salle de réunion en même temps. On pouvait plus facilement... 1, tu peux voir le... tu peux... tu peux capter dans... des... les aspects informels de la conversation, le body language ou des choses comme ça, que tu as moins maintenant au niveau du... d'un... d'un Zoom... d'un... ou d'un... ou d'un telephone call. Et... et donc ça perd... ça... ça... ça perd en spontanéité. Ça perd en... en... je dirais ces aspects-là sont plus difficiles à gérer de pouvoir ressentir ces... ces... ces choses-là et... et interagir ou... réagir à ces choses-là.

M : Okay, je vois. Alors on va passer vraiment au télétravail en tant que tel maintenant. Est-ce que tu faisais déjà du télétravail avant la crise ?

R : Euh... oui.

M : À quelle fréquence ?

R : Très informel, c'était... généralement... euh... c'était rare que je fasse une journée complète de télétravail. Mais c'était fréquent que, par exemple, je diffère mon... Je diffère mon départ au bureau pour éviter les... pour éviter les bouchons.

M : D'accord

R : Donc c'était simplement pour moi une flexibilité de pouvoir travailler de la maison et puis partir au travail.

M : D'accord. Alors... Est-ce que le télétravail change quelque chose à ta fonction ? Des changements induits par... euh... le... sur le travail, sur l'organisation, les relations managériales, etc. ?

R : Moi je pense que j'ai déjà pas mal couvert les relations managériales... euh... et les changements que ça induit. Le télétravail a aussi... bah changé les relations avec les collègues de cette...

M : Ouais.

R : Comme je dis toujours, ça me manque les 5 minutes où j'allais à la machine à café le matin parce que c'était une roulette d'interaction sociale. On ne sait jamais qui tu vas voir. (Rires) Donc des matins, tu as très peu à dire, parce que tu ne rencontres pas les gens avec qui tu as l'habitude d'être ou quoi. Et puis certains matins, en effet, bah t'as la possibilité de justement, pendant que ton café se fasse, d'avoir de bonnes... de bonnes discussions.

M : Mais sinon pas d'autres impacts sur d'autres aspects du travail que les relations, comme l'organisation du travail ou... ?

R : Euh... si. Oui et non. Il y a un aspect aussi... plus positif aujourd'hui, mineur, mais enfin ça participe. C'est que, avant, comme j'étais déjà dans un milieu virtuel avec mes teams européens un peu partout, je passais tout mon temps au téléphone, ce qui fait que j'étais tout le temps en conférence call et que donc les gens autour bah ils m'entendaient parler toute la journée. (Rires) Donc ils sont peut-être, eux, sont contents.

M : Je vois.

R : Mais... mais c'est vrai que c'est un aspect puisqu'on avait moins de possibilités de s'isoler. Il y avait des tensions... euh... parfois au... qui pouvait être engendrées par ce genre de de choses-là.

M : Euh... J'ai l'impression que cette question était déjà un peu répondue. Mais comment s'organise le travail avec ton équipe en situation de télétravail ? Ça n'a pas fort évolué par rapport à avant, c'est ça ?

R : Ça n'a pas fort évolué, non. Je n'ai pas eu un impact majeur. Laisse-moi voir s'il y a quelque chose qui... qui pourrait être significatif depuis que je suis à la maison. Non, pas vraiment. Non.

M : Okay, très bien. Euh... est-ce que tu ressens des difficultés à diriger ton équipe en ligne ?

R : Sur les gros projets... sur les choses... sur les projets, c'est pas difficile parce qu'on a une structure bien organisée où le chef de projet planifie les activités de... du team et se charge de s'assurer que chaque team peut effectuer son travail et donc toutes les semaines, on a des points de contrôle sur l'avancements qui permet de voir avec tous... tout... être bien. Je pense qu'il est plus difficile de gérer ce qu'on appelle les tâches business as usual.

M : D'accord.

R : Où tu as une couche pour chaque individu qui est dans le team. Il y a une couche plus projet, je dirais, et une couche plus business as usual. Et la proportion de cette couche-là dépend d'un individu à l'autre. Le problème du business as usual, c'est que... il y a une composante qui est... les gens nous envoient des requêtes, nous envoient des questions ou nous demandent de faire du travail. Ces choses-là fluctuent énormément en termes d'efforts à produire. Si c'est une question, la réponse peut être oui-non, mais parfois, elle peut nécessiter une recherche de plusieurs heures. Donc cette couche,

qui est là, est non... non uniforme, non standardisée, et surtout elle... elle peut fluctuer d'un individu à l'autre en termes de capacité puisqu'il a sa partie projet et donc ici, s'il a que 20% de son temps pour faire le BAU, si tout d'un coup, il reçoit 5 ou 6 personnes qui lui demandent des choses plus complexes, il va exploser sa... son... la capacité ne sera pas là. Et je pense que là, j'ai moins de facilité à gérer ces aspect-là, puisque j'ai moins de visibilité sur ce qui se passe vu qu'ils sont tous en télétravail. Le team à Luxembourg, c'était facile je pouvais directement les voir. J'avais des... des indicateurs. J'avais aussi la possibilité... j'entendais ce qu'il se passait et je pouvais donc directement avoir un bon feeling si la personne était stressée parce qu'elle avait beaucoup de gens qui l'embêtaient ou si... ben non ça allait bien, tout... tout roulait. Ici, j'ai perdu ça aussi. Autrement dit, quand je reçois quelque chose qui touche le BAU, c'est généralement une escalation. C'est généralement quelque chose qui... qui a coincé quelque part. Et donc je suis plus en mode réactif que en mode « Ah oui je vois que là tu viens de recevoir tel truc. Écoute ce serait peut-être bien si au lieu que ce soit toi qui le fasse ce soit un autre parce qu'il a l'air moins stressé pour l'instant ». Tu vois, j'avais la possibilité de pouvoir peut être... euh... balancer certaines choses pour mieux les harmoniser, qu'aujourd'hui, j'ai plus la possibilité. Et moi-même... ben je reçois des choses que je vais redemander à mes équipes et quand je le fais, j'ai toujours ce petit sentiment qui me dit « est-ce que je suis pas en train de surcharger ? » Donc j'essaye aussi à travers les one-to-one ou à travers les... les trucs de groupe à m'assurer que en effet la charge de travail de chacun est toujours équilibrée, qu'il en ait pas qui se tournent les pouces et qu'il y en ait pas qui sont surchargés de travail. Et c'est vrai que maintenant le télétravail rend ça plus... plus complexe.

M : Okay ? Donc en télétravail, est-ce que tu ressens des difficultés à interagir avec les autres parties prenantes de ton organisation ? Donc tes supérieurs, tes collègues au même échelon que toi, etc.

R : Non. Pas spécifiquement. Euh... mes collègues, j'en ai à Luxembourg, mais j'en ai aussi en Europe. Et en effet, ça n'a rien changé. Mes responsables, ils sont généralement... ils n'étaient... ils n'étaient plus à Luxembourg, donc ça, ça n'a pas changé non plus. Mes business partner, donc les gens avec qui je travaille au niveau du business... pour ce qui concernait Luxembourg, ils étaient à Luxembourg, je les voyais, maintenant, je les vois plus. Mais la majorité ou... je dirais 3/4 du travail était de toute façon avec des responsables business qui sont ailleurs en Europe. Donc là aussi peu d'influence.

M : OK, très bien. Est-ce que tu as ressenti que le télétravail avait un impact sur la productivité de tes équipes et du coup sur le rôle que tu joues dans la productivité de tes équipes ?

R : J'ai... le sentiment que... j'ai un sentiment mais que je ne peux pas l'étayer... que certaines personnes vont être plus relax... de par leur télétravail. En fait, c'est une question de caractère.

M : Oui.

R : Je pense que je connais assez bien mes équipes pour dire que... euh... pour connaître le caractère et pour savoir que certaines personnes resteront aussi productives à la maison, comme au bureau. Et que d'autre, il faut, de temps en temps faire du suivi plus poussé pour pouvoir s'assurer que... euh... ils ne se laissent pas un peu endormir dans sur certains... enfin endormi, c'est pas le bon mot, mais pour qu'ils gardent le... le... le bon, le... le... le focus et qu'il faut... et qu'ils livrent en temps et en heure. Maintenant, il faut être aussi... ça, c'est une réponse pure... j'ai fait une réponse purement de manager, mais par contre, il faut aussi tenir compte d'un point en tant que manager, qui est : travailler de la maison présente aussi des challenges. Quand vous êtes plusieurs à travailler dans un appartement ou plusieurs à travailler... euh... dans des conditions qui ne sont pas optimum ou que les gens avec qui tu travailles ou t'es resté... tes... ton team, il y a des enfants... ils ont des enfants en bas-âge, la partie quand il y avait confinement, bah il faut être beaucoup plus flexible, je dirais dans son approche, autoriser un maximum, être empathique, comprendre la situation pour pouvoir réellement leur

donner cette flexibilité. Le... le truc c'est qu'il faut rester... je pense que... si, globalement je peux dire, je pense qu'on a perdu peut-être un peu, mais une fine proportion, en productivité parce que on a moins de contacts globaux ensemble face to face. Je pense que le... la partie... la manière d'organiser le travail a totalement changé et qu'il faut être beaucoup plus à l'écoute et autoriser... tu ne peux plus dire « je veux que les gens soient là en en ligne sur Teams ou sur Skype à 8h du matin jusqu'à 5h00 ». Ça ne fait aucun sens. Donc tu dois admettre que des gens puissent disparaître pendant, je sais pas moi... de 10h à midi parce que tu sais que... ben... ils ont leurs enfants à s'occuper, ou des choses comme ça. Donc tu ne peux pas simplement te dire « je veux un 8-5 ou je veux un 9-6 de la part... de partie de... de... de chacun, ça ne fait pas de sens. Donc tu as, en effet... tu fais confiance aux... aux gens et c'est plus facile de faire confiance aux gens dans mon domaine où on a énormément de... où on travaille sur base de projets, puisqu'évidemment les projets, c'est de l'objectif based approach. Tu as chaque fois des objectifs qui sont planifiés pour la semaine sur base de ce qu'on considère être l'effort à fournir et donc tu travailles comme ça sur ces bases-là. Donc voilà, à part ça, non, rien de si...

M : Okay. Mais du coup, ça rejoint un peu ma question suivante, est-ce que le télétravail a un impact sur ton rôle quand on suivi du contrôle de tes équipes... quant au suivi et au contrôle des équipes ?

R : Euh... Je dirais non.

M : D'accord.

R : Je dirais non puisque, comme je dis encore une fois, mon team européen, ben je n'avais pas de... je n'avais pas plus de contrôle ou moins de contrôles avant sur ce qu'ils faisaient puisqu'ils étaient déjà autonomes. Vis-à-vis de mon team Luxembourg qui représente une plus petite portion, bah là j'ai plus le... le... les comportements non verbaux, les conversations qui... qui sont là autour qui permettaient... je dirais au... ou... ou... le fait aujourd'hui... le fait aujourd'hui de devoir dire si je veux faire un point projet ou si... simplement je veux dire « tiens aujourd'hui, tu t'en sors avec ton projet ? » Bah je vais pas le faire. Je vais... je pouvais le faire face to face, je ne peux pas le faire à travers un Skype. Il va se... le gars va recevoir ça, complètement hors contexte, il va se dire « il y a un problème, il y a quelque chose que j'ai fait mal, ect. » Tandis que quand tu es... simplement tu passes dans le couloir et tu passes à côté du bureau de l'autre, tu lui dis simplement « ça va toujours ? Pas de souci ? Tout va bien ? » et là ça fait simplement... tu t'intéresses.

M : Oui.

R : Donc ça c'est... c'est une différence aussi... subtile, mais c'est une différence.

M : Je vois. On a presque terminé, il reste plus qu'une question. Euh... quel est ton rôle quant au bien-être et à la motivation de ton... de ton ou tes équipes en général et avec le télétravail ?

R : Là, j'ai déjà répondu dans la... dans l'introduction. Je pense que c'est extrêmement important. Et peut-être plus... encore plus important dans la mesure où, à distance, comme je dis, comme tu n'as plus ces interactions journalières avec les gens, tu ne les vois pas. Et quand je dis interaction, l'aspect visuel, tu passes dans le couloir, les gens sont autour de toi ou dans... ou tu passes à côté d'eux, bah tu vois directement si la personne a le sourire, la banane ou si elle est démotivée. Enfin... pas démotivé, mais si elle est renfermée. Donc, tu dois trouver d'autres manières de... d'effectuer ce coaching et de t'assurer que... il y a pas un problème sous-jacent que tu n'as pas vu. Alors chez nous, ils ont mis plein de de choses en place. Donc, en tant que manager tu as non seulement le... comment on appelle ça... tu as les... les... les... les... les points one-to-one réguliers, tu as les team meetings où tu demandes à chaque fois si des gens ont des problèmes, mais là encore une fois tu vas ne faire relever que les problèmes de type groupe et non pas les problèmes personnels des gens. Mais alors, on a aussi... on a

introduit aussi un système de... euh... un système de benchmarking de la satisfaction, si je peux dire comme ça. Un système de... comment on appelle ça... d'enquête. C'est une enquête constante. Autrement dit, on a un système où, tous les lundis, chaque employé reçoit un questionnaire de 5 ou 6 questions. Les questions changent chaque semaine. Et ces questions sont totalement anonymes. À la fin de la semaine, les résultats sont communiqués au manager dans un tableau de bord. Et encore une fois, le manager ne voit que l'évolution par rapport, 1, aux semaines précédentes, et encore une fois, l'évolution globale puisque les 5 questions sont pas... sont... euh... ne touchent que des... des sous-domaines.

M : Ouais.

R : Donc on a un tableau de bord sur l'ensemble des... des... des différentes dimensions qui sont analysées et on a aussi... donc ça, on le voit sur le temps, mais on le voit aussi par rapport aux autres départements... euh... de la compagnie. Et... tu as même la possibilité de faire un benchmark par rapport aux mêmes sociétés dans... de l'industrie, puisque c'est un... un truc en ligne. Et donc ça, ça permet d'avoir... de voir l'évolution sur base des sensibilités de chacun et ce qui est aussi important, c'est que les... les gens laissent parfois des commentaires. Donc il est important pour le manager d'analyser, et quand il voit des commentaires qui ont été faits sur des points qui ont été mal noté, de réagir sur ces commentaires. Et donc ça, bah... c'est quelque chose que j'ai dû... que j'ai... comment dire... que je fais de manière plus attentive... parce que, par exemple, cette semaine-ci, ben... en début de semaine, j'ai vu quelqu'un qui avait marqué « mon rôle n'a pas évolué dans la société depuis des années » et avait marqué assez... assez bas une question. Je lui ai dit... enfin, je serais intéressé par en discuter un peu plus. On a fait un call, on a pu discuter, j'ai pu lui fournir des pistes de direction afin qu'on puisse travailler ensemble et voilà. Donc ça, c'est cet aspect, je dirais, positif mais que le télétravail à favoriser. Même si ça existait avant. Ça existait avant, mais je pense que c'est un outil comme un autre qui a permis de... de travailler mieux.

M : Okay. Très bien, mais du coup on a terminé notre entretien... euh... je ne sais pas si tu as envie de rajouter quelque chose, de spécifier de...

R : Non, tout est bon pour moi.

M : Très bien. Euh... bah du coup je te remercie pour ton temps et je te souhaite une bonne journée et je ne te retiens pas plus.

R : Merci.

M : Merci beaucoup.

## Entretien 2

(Entretien en ligne → Zoom)

Répondant : Allo ?

Marie : Allo, bonjour.

R : Bonjour.

M : Comment allez-vous ?

R : Désolée, un petit peu de retard.

M : Pas de problème, pas de problème. Ce sont des choses qui arrivent.

R : Je vous écoute.

M : Euh... bah du coup on va pas perdre plus de temps et on va tout de suite passer l'entretien. Donc déjà je voudrais vous remercier de... de prendre le temps de... de m'aider à récolter des données pour mon mémoire.

R : Je vous en prie.

M : Euh... je voudrais vous redemander aussi si vous êtes d'accord que j'enregistre ici ce qui va être dit pour pouvoir le retranscrire après. Mais sachez que tout sera confidentiel et... toutes les données sont confidentielles. Et vous serez anonyme.

R : Pas de soucis.

M : Parfait. Alors je vais lancer l'enregistrement. Bon, apparemment, je ne peux pas. Bon, c'est pas grave, je vais lancer un autre logiciel. Voilà, c'est prêt. Voilà, j'avais prévu le coup si jamais je n'y arrivais pas. Euh... eh bien, du coup, je vais vous demander... donc je vais vous poser toute une série de question...

R : Pas de soucis.

M : ...Et je vais vous demander que vous répondiez le plus spontanément possible, le plus honnêtement possible et que vous n'ayez absolument pas peur de développer. Il n'y a aucune bonne ou mauvaise réponse, donc vraiment voir ce qui se passe en réalité. Euh... n'hésitez pas à me parler de tout ce qui passe par... par la tête... tout ce qui passe par la tête. Et si vous avez une question durant l'entretien, surtout n'hésitez pas et posez-là.

R : Okay, pas de souci, c'est parti.

M : Alors pour commencer, est ce que vous pourriez présenter... vous présenter en parlant brièvement de vos études et de votre parcours professionnel ?

R : Alors déjà, ça va commencer très mal. (Rires) Donc moi je suis... je suis responsable dans une banque depuis... dans cette banque-ci depuis 5 ans mais je suis dans le milieu des fonds euh... la... dans la banque depuis 90... 1997. Heu... je suis arrivé dans... dans le domaine bancaire un peu par accident parce que par définition, j'ai une licence de biologie et de physiologie végétale et animale. Euh... et

donc je suis arrivé parce que j'avais un boulot, donc chez Paribas, à l'époque, en tant que stagiaire d'été et ils m'ont renouvelé ce travail tous les ans jusqu'à me proposer de... d'arrêter mes études et de venir travailler chez eux. Puis un jour, j'ai vraiment eu un besoin urgent au mois de mai. Ils m'ont contacté. (incompréhensible) J'ai tout arrêté, je suis rentré dans le domaine bancaire. Voilà. J'ai gravi les échelons en apprenant le métier un peu euh... sur le tas et... euh... et donc voilà. J'ai très vite été promu manager, team leader, des choses comme ça. Et euh... et ma carrière a été... a continué dans le domaine bancaire en utilisant ces expériences.

M : Okay, très bien. Euh... est-ce que vous pourriez me dire à quoi ressemblait votre travail il y a un peu plus d'un an, avant la pandémie ?

R : Donc mon travail était le même il y a un peu plus d'un an. Sauf que euh... d'un point de vue management, gérer les personnes en physique sur site, tout le monde, alors que maintenant je gère ces mêmes personnes en distanciel.

M : D'accord. Euh... Quelles sont les tâches que vous réalisez au quotidien, grosso modo ?

R : Alors donc moi je suis responsable d'une équipe de... euh... de relation client. Donc dans tous les domaines d'activité de la banque d'investissement, donc dans les fonds d'investissement. Euh... et du coup... ben ça peut aller de... donc on gère essentiellement des... des mail boxes... Euh... on répond au téléphone au client pour des questions relatives à la gestion de leur fond. Euh... et du coup... euh... bah voilà, c'est de la réponse à client, c'est de l'escalation pour moi en tant que manager, c'est des projets et des développements de systèmes informatiques, c'est des projets et des développements de processus. C'est des lancements de nouveaux fonds, c'est... c'est assez diverses et variées.

M : D'accord, très bien. Est-ce que vous pourriez expliquer les différentes les différentes tâches ou les différentes procédures que vous avez dû mettre en place en tant que cadre intermédiaire depuis le début de la crise du coronavirus ?

R : Alors on avait... on avait déjà beaucoup de... de... de... de... de procédures ou de tâches qui étaient déjà organisées et qui pouvaient être gérées en distanciel. On avait anticipé... pas cette pandémie là, mais le fait de pouvoir faire du télétravail lorsque l'on a un incident grave qui peut arriver. On a ce qu'on appelle un BCP, c'est à dire un Business Continuity Plan dans la banque ou on peut dire « Bah si le bâtiment explose, qu'est-ce qu'on fait ? A quel moment ? Euh... qui... Qui travaille le premier de la maison ? » Donc on a déjà tout un système de réflexion, qu'on n'avait jamais activé, mais un système de réflexion qui nous permettait de... d'essayer, d'anticiper ce genre de choses. Donc... on a bah... on a vu euh... comment on pouvait le faire. On l'a mis en pratique et euh... Alors voilà, il y a des petites choses qui ont été rajoutées. Par exemple, le système de... de téléphonie qui était pas vraiment adapté. Au niveau PC, on avait... ça a été déployé très vite, mais par exemple au niveau de téléphonie, ce genre de chose... euh... on a dû installer un peu en urgence un système que les employés peuvent pluguer sur leur téléphone pour pouvoir appeler les clients partout dans le monde sans avoir à utiliser leur réseau... leur réseau... et leur... leur forfait téléphonique. Donc, après les procédures, elles étaient plus ou moins en place. Euh... on a quelques petites spécificités. Par exemple, sur les enregistrements des appels sur le téléphone, ça c'est... ça c'est... c'est des choses qu'on a dû revoir en cours de pandémie et qu'on a ajusté sur nos procédures.

M : D'accord, je vois. Euh... comment est-ce que vous décririez les rôles que vous avez en tant que cadre intermédiaire dans votre organisation ? Donc les rôles, c'est vraiment votre fonction, donc c'est ce que vous êtes. Donc oui, les rôles que vous avez.

R : Alors... euh... donc c'est vraiment un rôle... donc je me considère encore comme un manager de proximité, c'est-à-dire vraiment de la relation humaine et de la relation avec les gens qui travaillent... euh... dans mon équipe. Donc bah... ça va de la gestion des congés à la gestion de l'organisation du travail ou... je pense... en point d'escalation. Après il y a aussi tout le relationnel de l'équipe dans l'organisation... euh... et là c'est vraiment le... le... le porte-parole, le chef d'orchestre de l'équipe dans... dans le... dans... dans la banque. Euh... et ça c'est un rôle... ça c'est un rôle important. Savoir aller vendre son service dans la banque, coopérer avec les autres... euh... ça c'est... c'est... c'est très important dans le rôle de management et dans ce rôle d'intermédiaire.

M : Je vois. Euh... oui, du coup, c'est ça que vous considérez comme un des rôles les plus importants à tenir dans votre travail ?

R : En fait, il y a vraiment 2 volets... il y a vraiment le volet de la gestion humaine, du management de proximité, de la relation avec chacun des individus de mon équipe pour pouvoir les faire progresser, les faire se développer, les faire sortir un peu de leur zone de confort mais sans les brusquer. Donc ça, c'est vraiment le côté management, pour moi, de proximité. Et après, il y a vraiment mon département au sein de la banque. C'est vraiment pour moi, les 2 gros piliers du middle management.

M : Et du coup, qu'est-ce que vous considérez... considéreriez comme les rôles les plus dur à tenir en temps normal ou pendant la pandémie ou... ?

R : Alors moi je suis un peu manager de l'ancienne école, donc j'ai besoin de beaucoup de relations humaines. Je... je... je... je... je connais bien mon équipe, j'ai appris à la connaître, on va dire physiquement, parce que j'ai toujours travaillé avec eux donc je connais un peu leur langage corporel, je... je sais quand ça va, quand ça va pas. Et ça avec la pandémie, ça a été le... Le plus dur, ça a été vraiment cette... euh... déstresser les gens, les faire accepter ce changement radical, les faire accepter ce... bah... ce changement fondamental, les faire décompresser par rapport à leurs occupations, à la famille aussi. À la... à la place que on peut considérer du travail alors qu'on est dans la... dans... dans sa maison privée. Tout ce genre de chose, ça a été très, très important pendant la pandémie. Et ça, c'était quelque chose que... ben... on ne connaissait pas forcément puisqu'on avait jamais vécu ça.

M : Ouais.

R : Et qu'on ne le fait pas par choix en fait. On le fait par... par obligation. Quelqu'un qui décide de faire du télétravail, qui a demandé à son employeur, sur lequel il y a une autorisation, c'est différent. Là on est obligé de travailler de la maison, de s'en accommoder et de faire comme on peut.

M : Très bien, est ce que vous faisiez déjà du télétravail avant la crise ?

R : Non, pas du tout.

M : D'accord.

R : Personne.

M : D'accord. Euh... et du coup, comment s'est passée la transition vers le télétravail quand il a été nécessaire d'y passer ? Qu'avez-vous ressenti, vécu ? Quel était...

R : En tant que personne ou... ?

M : Oui, en tant que personne ou même vous pouvez parler au nom de l'équipe, on peut... Qu'est-ce que vous avez ressenti ?

R : Moi, en tant que personne, ça a été très très dur. Enfin, ça a été très dur. C'est pas quelque chose que j'aime faire et j'ai pu revenir... j'ai... je... je... je suis revenu parce que pour moi, la différenciation... euh... est importante entre le travail et la maison. Et quand on a à la maison, on a plus vraiment ce... cette séparation. Et puis pour moi, elle est vraiment importante. Euh... donc moi, en tant que personne, je... c'est pas quelque chose... c'est pas quelque chose qui m'a attiré.

M : Ouais.

R : Ça m'a jamais attiré dans toute ma carrière professionnelle et... et je pense que c'est pas quelque chose que j'aimerais faire. Euh... bah néanmoins voilà. Euh... après ce que j'ai... euh... moi essayer de faire vis-à-vis des personnes, c'est vraiment de... de... et surtout les... les... les personnes... mes... mes collaboratrices qui avaient des enfants, par exemple, faire dédramatiser le... le problème. Bah voilà, les enfants on peut pas les coller pendant 2h devant un dessin animé. Il y a un moment, ils vont revenir et ben c'est pas grave. Nous, on peut... on arrive à décaler notre travail pour s'organiser et... et on a essayé de... de... de... de... de pouvoir jouer le jeu tranquillement. On pense qu'il y avait vraiment... il y a vraiment des sentiments différents. Il y a des gens que ça rassurait parce que la maladie leur faisait peut-être un peu peur, parce que ils avaient pas de mode de garde, parce que... donc eux ça les a rassurés d'être à la maison et d'être... de... de... d'avoir un manager qui dédramatise. J'ai des collègues qui se plaisaient vraiment pas du tout à la maison. Donc pour eux, on a essayé de les faire revenir au plus vite ou de les... les prioriser dans le retour sur le lieu de travail. On a essayé de faire... voilà... on a essayé de faire au mieux avec tout le monde. Là... là, on a atteint un bon équilibre, oui.

M : Et est-ce que du coup le passage au télétravail change quelque chose dans votre fonction... euh... dans vos habitudes, dans vos relations managériales ? Qu'est-ce que ça change exactement ?

R : Alors relation managériale, oui, c'est... euh... pour moi, c'est plus compliqué. Puis pour les personnes aussi, quand on a géré un... un appraisal ou qu'on doit gérer la mise en place d'objectifs, je pense que le travail de... Sur lequel on a besoin d'un brainstorming, de réfléchir ensemble à une façon de faire les choses, c'est... c'est beaucoup plus compliqué en télétravail, alors que en présentiel, on se met dans une... dans une salle, on va prendre un tableau, on va écrire, on va le... l'émulsion collective, elle est... elle est plus facile alors qu'en télétravail, c'est plus compliqué. Euh... après voilà, on a... on a essayé de s'adapter au mieux.

M : Ouais, pas de choix.

R : Oui, on a pas eu le choix. (Rires)

M : Et... euh... est-ce que vous avez l'impression que le télétravail changer quelque chose dans vos rôles ?

R : J'ai pas entendu, pardon.

M : Est-ce que le télétravail a changé quelque chose dans vos rôles ? Avez-vous cette impression ?

R : Non, pas vraiment. Alors moi... nous... quand on a un service client, on a quand même beaucoup de contacts email. On n'a pas beaucoup de... de contacts... autres. Donc c'est... c'est le... le travail et le rôle de chaque personne a été maintenu. Après, dans mon rôle de manager, je pense que c'est beaucoup plus compliqué. Oui, c'est vrai, c'est beaucoup plus compliqué dans le sens où ça nécessite plus d'énergie. Peut-être plus de... encore une fois, je reviens au langage un peu corporel mais euh... bah là il faut aller plus vers les gens pour plus discuter pour plus voir si tout va vraiment bien et creuser, alors que quand on veut... voit des fois les personnes arriver le matin, on arrive à capter ça plus facilement.

M : Ouais, je vois. Et du coup, comment vous vous êtes adapté justement à ces changements dans les rôles, induits par le télétravail ?

R : Bah euh... Oui, il faut juste plus penser à appeler les personnes de façon régulière... de façon régulière... régulière dans le temps, c'est-à-dire, j'essaye d'avoir vraiment tout le monde... euh... mais... mais pas de façon systématique, tous les mardis à telle heure, parce que j'aime pas ce manque de spontanéité. Mais voilà, des fois quand je vois un mail, la réponse est peut-être un peu plus... le plus dur ou c'est pas habituel chez la personne-là, bah je vais l'appeler en disant « Bah écoute, ça va. » Et c'est induire une... une discussion ou l'amener à m'expliquer s'il pouvait y avoir un problème ou pas. Euh... et donc voilà après moi ce que j'ai organisé dans l'équipe c'est que les gens reviennent quand même sur site, sauf une de mes personnes. Elles reviennent toutes au moins 2 fois dans la semaine. Donc ça c'est, pour moi... c'est vraiment un bon... quand on a réussi à mettre ça en place à partir du mois de juin-juillet, ça... ça a été vraiment bien parce que... rien que le fait de revoir la personne... ça crée malgré tout une certaine émotion dans l'équipe parce que bah les gens étaient contents de se revoir, de pouvoir discuter plus qu'au téléphone, et des choses comme ça. Donc ça a quand même créé... changé les relations humaines à l'intérieur des... du département aussi.

M : Euh... alors du coup, comment vous êtes... vous avez organisé le travail avec votre équipe en situation de télétravail ?

R : Ben, en fait nous on est organisé par client, donc chacun a... chaque... chacun... chacune des personnes qui bossent dans mon équipe a un... un lot de clients, donc l'organisation, elle est... elle est exactement comme on l'avait laissé quand on était sur site parce que... bah chacun gère ses clients. Donc... Il avait déjà son portefeuille de clients et il continue à le gérer ou du bureau ou de la maison.

M : Ouais, d'accord, très bien. Euh... Donc oui, ressentez-vous des difficultés à diriger votre équipe en ligne ?

R : Des difficultés, non. Des challenges et des... de... de l'énergie, oui plus, mais des difficultés, non.

M : Très bien. Et vous avez l'impression que la diminution des interactions en face-à-face influence fortement votre façon de discuter avec l'équipe ou... ?

R : Ben le... le... une équipe, c'est plusieurs personnes. Donc là, ce qui est compliqué c'est d'avoir toujours des personnes en-dehors du... du bureau. Et je vais dire... un... on... on avait l'habitude de régulièrement faire un meeting mensuel pour vraiment échanger, partager. Il est... là, je le trouve un peu moins efficace dans le sens où on a une partie de l'équipe qui est à la maison, donc qui se connecte au travers d'une application, une autre partie qui est ici. Et encore une fois, tout ce qui travail un peu plus créatif où on a besoin d'une émulsion entre les gens, un peu... d'un partage de d'idées et d'opinions, c'est un peu plus compliqué.

M : Euh... est-ce qu'en télétravail vous ressentez plus de difficultés à interagir avec les autres parties prenantes de l'organisation comme des supérieurs, des collègues, etc. ?

R : Alors nous, tout... tout ce qui est manager, nous on est tous sur site tout le temps.

M : Okay.

R : On est tous revenus. Donc avec la hiérarchie, c'est relativement facile parce qu'on est tous sur site. Donc là, on est revenu à ce qu'on avait avant. Mais ça c'est quand même relativement pratique. Après la banque met à notre disposition des moyens téléphoniques des... des messageries instantanées pour qu'on puisse... pour qu'on puisse converser entre nous et... et ça fonctionne vraiment bien. J'aime vraiment bien.

M : Et du coup, quand vous étiez tous forcés d'être en télétravail, ça fonctionne aussi bien ? Ou c'était plus compliqué ?

R : Euh... ouais, après il y a eu vraiment une petite période où on était tous... tous en télétravail et comme c'était la période de début du télétravail, tout s'est mis en place et on a été un peu tolérant, on a laissé aux gens un peu... enfin... ne pas mettre de règles et de... de contraintes. On a laissé un peu les choses s'installer calmement, que chacun prenne ses marques pendant 2 semaines et après on a commencé à... à remettre des... une dynamique et... et des interactions un peu plus soutenues. Mais c'est vrai qu'au début, on a essayé de limiter les interactions pour permettre à tout le monde de s'organiser et de... et de se mettre. Parce que, il y en a... bon ils avaient pas beaucoup de réseau téléphonique, d'autres... Donc c'est compliqué globalement, ce genre de choses. On a été quand même relativement doucement dans la reprise... Au début, ce qui... notre priorité c'était d'assurer notre... nos activités daily et de pas avoir de manque quoi. Voilà.

M : Oui. Okay, oui, je vois. Euh... alors, est-ce que vous avez l'impression que le télétravail a eu un impact sur la productivité et les perf... les performances de vos équipes... de votre équipe ?

R : Encore une fois, non dans la partie journalière. Parce que ben... il faut répondre aux clients et... et là, j'ai pas vu de diminution des capacités ou des ralentissements dans la vitesse, mais par contre les gens n'ont pu se focaliser que sur ça parce que c'était déjà cons... beaucoup plus consommateur de temps que quand ils sont sur site en fait.

M : Et du coup c'est... c'est quoi qu'ils ne faisaient plus ?

R : Bah, tout ce qui est... tout ce qui est projet, développement... on a un peu tout arrêté... enfin au début. Maintenant on a repris mais on a un peu tout arrêté... les... les implémentations de nouveaux process et ces choses-là parce que ben... c'était vraiment compliqué. La... la priorité ça a été de gérer les débits qui prenaient plus de temps que quand on était sur site. C'est-à-dire, au lieu de faire une certaine tâche ou un certain paquet de tâches en... je vais dire, 6h, bah les gens mettaient 8-9h pour le faire.

M : Ouais.

R : Donc la performance était... des personnes de l'équipe était amoindrie, au début, elle a... elle... elle a progressé après, et... mais du coup bah ça nous permettait de faire moins de choses et euh... autres... que le daily vraiment pur.

M : Ouais, je vois. Euh... et qu'en est-il du suivi et du contrôle de vos équipes ? Est-ce que le télétravail eu un impact là-dessus ?

R : Ah oui, bah clairement. Suivi... euh... bah... en fait on voit pas ce que les gens font chez eux hein, on sait pas. Et entre moi... je suis maintenant une manager assez... cool, à partir du moment où c'est fait, où ce qui doit être fait est fait, je... je... je suis pas... je suis pas les gens de façon euh... très proche. Ils savent... ils savent ce qu'ils doivent faire. Et se sont tous des seniors officers donc ils savent parfaitement ce qu'il doit faire, ils ont une superbe conscience professionnelle. Moi, du moment que le travail est fait, il est fait.

M : Euh... et enfin, la dernière question, quel est votre rôle quant au bien-être et la motivation de vos coll... de vos collaborateurs en général ? Et comment ça a évolué avec le Covid ?

R : Alors, euh... pour moi, le manager c'est... c'est euh... il a un rôle essentiel au niveau... au niveau de la motivation, au niveau de la dynamique individuelle de la personne. C'est pour ça que je mets un point d'honneur à vraiment essayer d'avoir des plans de développement au niveau des personnes,

euh... essayer de les faire sortir régulièrement de leur zone de confort, c'est-à-dire, ce qu'ils aiment bien faire ben je le sais, mais encore faut-il aller chercher d'autres choses. Euh... donc ça, c'est vraiment quelque chose que je faisais vraiment beaucoup, euh...

\*Coupure de l'appel\*

M : Je ne vous entends plus...

\*Nouvel appel\*

R : Allo ?

M : Oui.

R : (Rires) Je vous avais perdue.

M : Oui, apparemment on a eu un petit problème technique.

R : Ouais. Alors je vais essayer de remettre ma... Voilà. Du coup, ça a coupé à quel moment ?

M : Alors... Je ne saurais pas dire exactement mais j'ai noté que vous parliez du plan de développement donc vous deviez être quelque part par là.

R : Voilà, donc on essaye de faire un plan de développement individuel, euh... même des fois sur des personnes qui sont pas super motivées ou qui sont... qui ont pas forcément envie d'évoluer. On essaie de trouver l'objectif qui leur permette de déjà... et d'une, de s'épanouir, et de sortir de leur zone de confort pour aller chercher autre chose, découvrir d'autres éléments dans le... dans le métier ou... euh... ou voilà augmenter leurs connaissances.

M : Et euh... et du coup, comment vous parvenez à... à motiver les personnes ?

R : Euh... alors, la motivation... euh... je le vois bien chez les personnes, elle va... elle va fluctuer... au... au titre des annonces du gouvernement, de ce qui se passe un peu. Euh... ça a rien à voir avec le métier, mais ça a à voir avec ben... l'individu lui-même. On n'arrive pas à détacher les gens de... de... de... de... de tout ce qu'il y a à l'extérieur. Euh... et euh... ben malgré moi je... ce que j'ai essayé de faire, c'est de... de faire des... des... plus des petites choses. Habituellement, on faisait peut-être des gros projets qui motivaient, des choses comme ça. Là, on a fait plus de petites choses et je pense qu'avec des petits succès, on a réussi à maintenir un peu le... la dynamique et... et l'envie... et les points positifs et les challenges et les choses comme ça. Mais on... pour ma part, j'ai diminué les... les... les... les challenges, je voulais les... euh... les objectifs pour pouvoir avoir des... des choses qui... sur lequel on a des résultats plus rapidement. Et je trouve que ça, ça garde une... Ça permet d'avoir une meilleure dynamique et ça compense un peu la morosité qu'on peut avoir avec le Covid, des choses comme ça.

M : Ouais. Et pour ce qui était justement des plans de développement et tout ça... euh... vous continuez à toujours le faire malgré le télétravail et le Covid ?

R : Ouais. Ouais, ouais, ouais, ouais. Alors bah encore une fois, on a... on a fait... on a mis des objectifs plus petits, des... des... on en a mis quelques fois plus mais des toutes petites choses qu'on aurait peut-être cumulées. Mais ça donne aussi un effet... une dynamique qui semble plus intéressante et un effet plus positif, je pense, sur les personnes.

M : Okay, très bien. Mais du coup on est arrivées à la fin de cet entretien.

R : Super.

M : Donc c'est... c'est parfait. Si je résume brièvement ce que vous m'avez dit. Finalement, le télétravail n'a pas changé tant de choses que ça dans la manière de travailler. C'est plutôt dans la façon de communiquer et de se sentir en équipe qui a été bouleversées par le télétravail. Et donc vous avez dû adapter votre façon de communiquer et de parler avec votre équipe en... plus en... en étant toujours... Je perds mes mots.

R : C'est pas grave, c'est pas grave. C'est dur. (Rires)

M : Mais oui. Mais du coup, oui, en étant plus proche d'eux, en essayant de plus communiquer quand c'était nécessaire, quand vous ressentiez qu'il y avait des difficultés mais sans pouvoir voir le body language et les... tout ce qui est plus extérieur.

R : Exact.

M : Et... bah c'est à peu près ça, c'est vraiment mettre l'accent sur le bien-être finalement des personnes, tout en s'assurant que le travail est fait.

R : Oui, exactement.

M : Donc voilà. Je sais pas si vous voulez encore ajouter quelque chose ou si vous avez... vous avez une question ?

R : Non, ça va, ça va.

M : Mais alors merci beaucoup pour le temps que vous m'avez accordé. Vous m'avez été d'une aide très précieuse pour mon travail.

R : Et Bah écoutez, si vous avez des autres questions, n'hésitez pas à revenir vers moi.

M : Parfait. Merci beaucoup, au revoir.

R : Merci à vous.

M : Bonne journée.

R : Au revoir.

## Entretien 3

(Entretien sur Teams)

Marie : Bonjour. Je ne vous entends pas. Vous m'entendez ?

Répondant : Vous m'entendez ?

M : Oui voilà, c'est bon, je vous entends.

R : Ça va bien ?

M : Oui, et vous, comment ça va ?

R : Ça va. Il fait beau ici à Luxembourg. Et toi, tu habites où ?

M : A Arlon.

R : Ah oui.

M : Désolée, je crois que vous devez entendre des travaux. Ils sont à côté en train de faire des travaux donc...

R : Non, c'est pas grave, et chez moi aussi j'ai des travaux donc voilà donc y'a pas de... Ah tu habites Arlon ?

M : Oui, c'est ça.

R : Ah d'accord. OK. Voilà, je pensais que tu... voilà que tu... tu habitais autre part. Oui non d'accord, donc on n'est pas loin l'une de l'autre et moi, à midi, je vais à Arlon donc voilà.

M : Ah ben voilà, le monde est petit

R : Voilà, voilà. Écoute, je t'écoute. Voilà

M : Euh bah du coup je voudrais déjà savoir si c'est possible d'enregistrer l'entretien, pour pouvoir le retranscrire après ?

R : Euh...

M : Sachant que toutes les informations resteront confidentielles et que l'entretien sera anonyme.,

R : Oui, OK, voilà, parfait, alors là c'est clair, parce qu'avec toutes les nouvelles directives qui a maintenant avec la... le secret des données professionnelles, non y'a pas de souci, y'a pas de problème.

M : Ok super, merci beaucoup. Euh okay alors normalement l'enregistrement est lancé. Mais du coup, je voudrais d'abord vous remercier pour le temps que vous allez m'accorder ici et euh...

R : Pas de problème.

M : Et du coup euh... J'aimerais que vous répondiez à toutes les questions que je vais vous poser de façon honnête et spontanée. Et que vous n'hésitez pas à dire tout ce qui vous traverse l'esprit. Il n'y a ni bonne ni mauvaise réponse. Donc vraiment... n'hésitez pas à développer. Et si vous avez une question durant l'entretien, alors n'hésitez surtout pas à la poser.

R : Pas de souci. Tu peux juste me rappeler sur quoi porte exactement ton mémoire ?

M : Oui, don c'est... donc en fait, c'est un mémoire sur les cadres intermédiaires qui ont vécu du télétravail forcé pendant la crise du coronavirus.

R : Voilà c'est ça. OK, pas de souci.

M : Du coup, pour commencer, est-ce que vous pourriez vous présenter, en parlant brièvement de vos études et de votre parcours professionnel ?

R : Alors j'ai fait mes études à Liège, à HEC Liège. Donc 4 ans... euh... en économie, plutôt aux méthodes quantitatives de gestion. Puis bon, bah à l'époque, quand je suis sorti, y'avait pas beaucoup de boulot à Liège, donc en fait, c'est Luxembourg, on a eu l'opportunité, le Luxembourg est venu nous chercher. Et à l'époque donc... on a pu commencer à travailler dans ce qu'on appelait maintenant les Big... aller maintenant on parle de Big Four mais à l'époque, en 88, c'était les Big Eight. Donc j'ai intégré... euh... à l'époque, c'était Arthur Grant qui est devenu maintenant EY. Euh... donc là, j'ai fait mon... mon parcours professionnel donc je... je suis devenue expert-comptable. Et puis... j'ai eu ma première fille. Ne voulant plus travailler à temps plein, j'ai eu l'opportunité de rentrer à la Bil... à la Bil, au service comptabilité. Donc là on a... j'ai eu l'opportunité aussi donc de participer à la mise en place de... de... du nouveau banking tool donc ça m'a permis de... de connaître tous les différents systèmes de la banque. Et puis donc, après, quand la partie fonds d'investissement de... de... de comment dirais-je... de... de la Bil est sortie la Bil et a fait une joint-venture avec la Royal Bank of Canada. Donc voilà, je suis parti du côté fonds d'investissement, donc dans les départements plutôt risque. Risque et aussi plutôt... custody, mais plutôt oversight. Et en 2014, donc j'ai quitté cette grande institution pour rejoindre, à l'époque, euh... Banque Degroof, qui est devenu Banque Degroof-Petercam Luxembourg, et où là je suis donc responsable de la banque dépositaire au niveau de l'oversight, c'est-à-dire de la mise en application de toutes les nouvelles directives concernant les fonds d'investissement, c'est-à-dire la IFMD et Usite. Et donc voilà, je suis... j'ai... je travaille avec 5 collaborateurs.

M : OK, très bien. Euh... il y a un peu plus d'un an, avant la... la pandémie, à quoi ressemblait votre travail ?

R : Alors, mon travail, c'était... comme je l'ai dit, on a... on a... on a un éventail d'obligations à faire, donc avec pages multiples et donc bah le travail c'était... un travail en équipe, donc on travaille ensemble. Euh... on partageait... on partageait beaucoup de choses donc... et il y avait vraiment une interaction, donc entre... entre les personnes. Donc notre travail chez nous, donc il y a une partie d'individuel. Mais c'est surtout un travail en équipe, avec des back-ups, avec des réflexions, puisque en fait, l'équipe, elle est neuve et donc bah aucun processus n'est... n'est... n'est... je dirais, n'est figé, donc on essaie toujours de l'améliorer et bon bah l'amélioration vient avec bon, l'input de... de toutes les personnes. Donc c'est... c'est vraiment un... un... un travail d'équipe.

M : Très bien et du coup encore une comparaison, comment décririez-vous votre travail actuel ?

R : Bon effectivement, donc ça, c'est très compliqué, surtout pour les managers puisque bon, on passe une partie de notre temps euh... en WebEx. Donc c'est très compliqué aussi... donc bon, ça fonctionne très bien, mais au bout d'un... d'une heure, je dirais, d'une heure et demie de concentration, on est fatigués. La situation exa... n'est absolument pas la même que si on se retrouve autour d'une table. Euh... donc ça c'est... ça c'est la première chose. La 2e chose, c'est pour que tout le monde soit au courant. Donc quand vous êtes au bureau et que vous dites quelque chose comme on est... on travaille quand même l'un... l'un proche de l'autre, mais tout le monde entend et tout le monde capte l'information. Ici, on dit quelque chose à l'un, on ne le dit pas à l'autre. Alors oui, on essaie de faire des meetings d'équipe. Mais voilà, la communication et le flux d'information à faire passer est beaucoup plus compliquée pour un... pour un manager, ça c'est clair. Voilà.

M : Ouais, je vois. Euh... est-ce que vous pourriez expliquer les différentes tâches ou les différents processus que vous avez dû mettre en place, en tant que cadre intermédiaire, depuis le début de la crise coronavirus ?

R : Oui, bah en fait, moi j'ai... on n'a pas dû mettre... j'ai pas dû vraiment mettre en place beaucoup de flux. Donc, mes équipes sont organisées. Bon même si on est 5. Bon moi, je travaille aussi dans la prod parce qu'on est des petites équipes, on est toujours back-up, donc on est des équipes de 2 ou de 3 personnes. Donc les flux qui existaient à l'époque ont été... ont été... ont été... je veux dire répétés de la même façon, sauf que bon bah, les gens communiquent via Jabber ou bien via... via WebEx. Bon la seule chose qu'on fait, c'est on essaye toutes les 2-3 semaines de faire des... des... voilà des... des réunions d'équipe, mais je pense que bon les... les... les... les membres de l'équipe, les collaborateurs, travaillent aussi, donc... enfin se parle beaucoup, ce qui est très important. Donc voilà, un système spécial en place, un processus en place, non. Et je dois dire honnêtement, si je fais un... un recul sur l'année passée, donc sur l'année 2020, j'ai été étonnée parce que on... on a permis en fait d'avancer sur certains process et de mettre en place des nouvelles procédures, malgré justement le fait de l'éloignement. Donc pour moi, l'année 2020, outre le manque de contact, parce que ça c'est... c'est primordial, l'année a été quand même plus ou moins positive. Bon, il faut dire, bon... sans vouloir être chauvine, bon, j'ai quand même des personnes chez moi, pas junior, des personnes expérimentées qui... qui font leur boulot et en qui j'ai confiance. Donc moi je suis pas du tout le manager qui doit contrôler. Si je dois contrôler tout ce que les personnes font, bah je... je... je ne dors plus. Donc voilà, il y a un minimum de... il y a un minimum de contrôle mais il y a aussi un minimum de confiance dans... dans... dans ces équipes.

M : Mais du coup, comment est-ce que... comment est-ce que vous jouez votre rôle dans le contrôle et le suivi justement de vos équipes ?

R : Ah Ben on se... bon, je fais beaucoup de... de... de meetings individuels, voilà. Donc au moins tous les jours, je les ai, si pas 2 ou 3 fois au téléphone. Je dirais que j'ai pratiquement tout le monde une fois. Et puis bon euh... donc voilà. Donc il ne se passe pas un jour sans qu'on ne.. ne soit... soit en... en Jabber ou en vidéoconférence. Donc ça c'est toujours... C'est si quelqu'un a une question, il la pose. Ou bien il envoie un jabbeur. Donc il y a une communication qui se fait donc voilà. Pas un jour sans que je n'ai pas au moins eu les personnes au téléphone.

M : OK.

R : Donc ça c'est... ça c'est lourd à gérer, ça prend aussi beaucoup plus de temps. Parce que bon moi j'ai aussi mon travail sur... sur... comment dirais-je, sur... sur le côté.

M : Je vois. Euh... Comment est-ce que vous décririez les rôles que vous avez en tant que cadre intermédiaire au sein de votre organisation ? Donc les rôles, c'est vraiment la fonction que vous avez dans l'organisation et donc c'est vraiment ce que vous êtes...

R : Donc, premièrement, donc... c'est là... là... donc, l'organisation de l'équipe. Donc là, je pense que on a réussi à... à créer une équipe. Personne ne travaille seul. Très important pour moi, des back-ups. Donc, souvent des équipes de 2 ou 3 personnes. Donc moi je suis un petit peu, effectivement, en plus le... le relai entre mes collaborateurs et mon... puisque bon moi je suis au niveau... donc j'ai 2 responsables hiérarchiques au-dessus de moi. Donc voilà, donc c'est aussi faire passer les messages qui viennent d'en haut, c'est parfois de aussi écouter ce que les collaborateurs me disent. C'est également donc gérer toute une... toute une gestion aussi de projets, parce que bon euh... donc avant, donc c'est d'abord moi là en premier qui fait, je dirais, l'analyse d'un nouveau process et puis qui la présente aux autres. Donc voilà, le cadre médial, c'est ça, c'est la communication avec le dessus et

c'était aussi tenir compte des... des... des attentes des... des... des collaborateurs, ce qui n'est pas toujours... ce qui n'est pas toujours... ce qui n'est pas toujours facile. Mais que ce soit vers le haut vers ou... ou vers le bas. Donc, ce qui a, souvent, c'est que voilà, ils ont des questions, etc. auquel bon... moi je ne peux pas toujours répondre parce que je n'ai pas non plus toujours l'information. Donc ça, c'est parfois un petit peu... Donc la question maintenant, qui est sur toutes les bouches, c'est « quand est-ce qu'on va retourner à la banque ? » Donc il y a eu un processus, effectivement, de... de... de retour sur site, de manière volontaire. Donc voilà donc les gens, on voit que tout doucement, voilà les gens voudraient avoir des réponses et je n'ai pas non plus toujours les réponses à toutes les questions. Voilà.

M : Très bien. Selon vous, quels sont... quel est ou quels sont les rôles qui sont les plus importants à tenir dans votre travail ?

R : Bon alors, c'est vrai que le rôle de manager autre part... quand je suis arrivée à la Banque Degroof bon... avant, dans mon passé, j'avais... j'avais 1 ou 2 personnes, donc 5... j'en ai eu 6, j'en ai 5 personnes euh... c'est quand même du travail. Et je trouve que, effectivement, le... le... la part de... pour moi, la part de la gestion euh... RH, donc de la relation avec les collaborateurs est importante. Elle prend énormément de temps. Parfois, je me dis que je ne passe peut-être pas encore assez de temps mais voilà, j'essaye en tout cas euh... voilà, de parler tous les jours à tout le monde. Bon, il y a des personnes que je connais depuis très très très longtemps donc voilà donc. Ça peut aussi déborder sur le côté privé, donc tout en respectant le... le... je dirais, l'intimité de... de chacun, donc voilà. Mais bon, d'un autre côté, il y a aussi effectivement le travail à effectuer. Donc... mais important pour moi en tant que cadre c'est euh... c'est la relation avec le... avec les... avec les collaborateurs.

M : Je vois. Et du coup, les rôles les plus difficiles à tenir, quels sont-ils ?

R : Alors les rôles les plus difficiles à tenir... Alors pour moi, c'est les évaluations, parce que... voilà, c'est... c'est... c'est... c'est compliqué... c'est compliqué. Les évaluations, les attentes... les attentes de tout le monde. Euh... voilà ça, c'est les périodes pour moi... Bon généralement, s'il y a un problème on n'attend pas la mid review. Donc nous généralement, il y a une... une... une... une... une revue intermédiaire des objectifs qui se fait durant l'été, donc cette année ça sera au mois d'août. Et puis on a une en... puis nous les évaluations, c'est souvent janvier, décembre. Voilà, s'il y a un réel problème, on n'attend pas. Mais c'est vrai que... voilà, c'est toujours bon... parfois aussi la déception. Et puis bon, bah les bonus etc., ben c'est pareil, c'est... c'est compliqué quand... quand... quand les gens ont bien travaillé, que ils ont une bonne évaluation. Bon par contre... voilà, le... l'enveloppe qu'on a n'est pas... n'est pas dans nos attentes et c'est très dur de dire aux gens « voilà, merci pour... pour ce que tu as fait pour la banque mais bon voilà ». Bon, les gens sont déçus. Ça, c'est dur ça... c'est dur. Voilà, c'est... c'est... c'est très dur pour un manager de... de... vous... Alors il y en a qui... voilà, qui... y en a qui l'acceptent, il y en a d'autres qui le vivent un peu... un peu moins bien donc... J'aime pas, je n'aime pas ça.

M : Oui, je comprends.

R : Je n'aime pas de faire ça. Mais bon, ça fait partie du rôle du manager.

M : Oui. Et en télétravail, c'est aussi le même problème ? J' imagine que oui...

R : Oui bah ici, non... en fait, moi ce que j'ai voulu, c'est... je leur ai proposé... donc, chez nous, y'a toujours la... la... chez banque Degroof, si vraiment un collaborateur expriment le besoin de revenir sur site et si les règles sanitaires en vigueur sont respectées, il y a aucun souci. Donc moi, j'ai une personne dans mon équipe qui avait une très mauvaise connexion, qui n'a pas d'imprimante, qui voulait travailler sur... parce qu'à la banque, on a 2 grands ord... 2 grands écrans. Donc elle a déjà, depuis quelques mois,

donc émit le... le désir de revenir. Donc il y a pas de souci. Donc c'est pour ça que donc cette personne elle revient. Généralement moi aussi, je me rends souvent à la banque. En ce qui concerne justement les évaluations, j'avais proposé aux membres de mon équipe de revenir sur site pour faire l'évaluations parce que moi je trouvais ça un petit peu, pour moi, pénible de devoir évaluer quelqu'un par WebEx. Donc ils ont tous accepté. Donc en fait on s'est tous revus. Enfin tous revus séparément, je dirais au mois... au mois de janvier donc voilà. Donc bon, y'a certaines personnes que je n'ai plus vu depuis le mois de janvier, il y en a d'autres que j'ai encore vu lundi parce qu'il y a certaines personnes qui expriment le souhait de revenir. Donc l'évaluation euh... et... et le... et le... et le... la distribution de bonus s'est faite physiquement à la banque. Et j'ai trouvé ça très bien. Et tout le monde l'avait accepté. Pour moi, c'était... je dirais que c'était... c'était... pas que c'était un soulagement, mais ça m'a... ça m'a aidé... j'ai préféré, de loin.

M : Je vois. Est-ce que vous faisiez déjà du télétravail avant la crise du coronavirus ?

R : Non. Non. A la banque donc... donc à la banque, c'était pas permis. Donc moi, j'aurai pu parce que je réside à Luxembourg, mais je n'ai pas accès à tous les applicatifs donc c'est un minimum d'applicatifs. Non, non, jusqu'à présent je n'en faisais pas.

M : D'accord. Euh.... Qu'est-ce que vous avez ressenti, vécu, etc. lorsque vous avez été forcé d'être au télétravail ?

R : Alors... Et bien bon bah c'est un petit peu la douche froide. Alors je... je dois pas me plaindre. Donc au début, c'était très dur parce que bon, il a fallu s'organiser de manière privée. Bon moi, je... mon mari était en télétravail. Euh... mes 2 filles sont revenues... sont revenues à la... à la maison. Donc c'est clair que, au début, il a fallu s'organiser. Donc mon mari est retourné très très vite sur site. Voilà et puis après bon bah c'est une... c'est une certaine rigueur, une... je dirais aussi, une hygiène de vie. Donc il faut continuer comme on le faisait avant. Donc c'est se lever le matin, travailler, mais aussi respecter l'équilibre entre le... le travail et... et, je dirais, la partie privée et la partie sport et la partie loisirs. Très important pour moi. Donc moi, j'ai une maison, j'ai un jardin donc j'ai pu... j'ai pu... bon, quand on a été confiné où tout était fermé pendant 2 mois, moi sur le temps de midi j'allais... j'allais me promener avec mon mari etc. donc. Pour moi, très important et... et je pense, voilà, que dans mon équipe, les gens l'ont... d'après ce que j'ai pu voir, voilà, l'ont... l'ont... l'ont fait de la même façon. Voilà, on a passé ça de manière quand même relativement bien, mais tout en en gardant, hyper important, un... un... un équilibre, un équilibre entre ce que certaines personnes ont... n'ont... n'ont pas... n'ont pas pu faire. Bon, je connais des personnes qui sont retournées à la banque parce que justement, elles voulaient que leur chez eux reste leur maison privée et non pas l'endroit d'où ils travaillent. Voilà donc, mais je pense que, voilà, moi j'ai réussi à faire la part des choses. Sauf que bon, je dois vous avouer honnêtement que je me réjouis le jour où on... on retournera tous sur site. C'est un peu triste pour le moment parce que y'a pas beaucoup de monde. La cantine est fermée. Donc c'est vrai que le discours qu'on entend c'est « si c'est pour retourner à la banque et se retrouver seul, alors autant être chez soi ». Voilà. Donc... mais c'est vrai que j'aspire à retrouver, voilà, une vie professionnelle comme avant.

M : Oui, j'imagine.

R : Voilà.

M : Euh... Et du coup, est-ce... Qu'est-ce que je change le télétravail dans votre fonction ? Est-ce que c'est des changements qui ont été induits par... enfin sur le travail, sur les relations managériales, sur l'organisation, ... Qu'est-ce que ça a changé sur votre travail ?

R : Qu'est-ce que ça a changé pour moi ? Bah essayez d'être le... le... le boulot... le boulot... le boulot n'a pas beaucoup changé. Ce qu'il y a, c'est rester en contact avec les équipes, quoi. Et... et avec... et avec mes responsables. Bon, mon responsable direct est tous les jours à la banque. Donc moi, j'habite pas loin donc généralement je vais 2 fois à la banque donc voilà. Donc on garde juste avant de... de te parler, il m'appelait donc. Il y a vraiment un échange, un échange et ça, je pense que c'est important. Il y a un échange avec les... avec les personnes, ça c'est pour moi, c'est le... c'est le plus gros... le... le plus gros changement. Maintenant au niveau... c'est ce que j'ai dit, au niveau du boulot dans mon équipe, on sait ce qu'il faut faire, on a même mis tes nouveaux process en place, ça se passe très bien. Même, je dirais même des processus transversaux, donc avec d'autres équipes au sein de la banque... jeudi, on a encore une réunion WebEx où, justement, on va encore proposer un nouveau flux euh... en... à mettre en place donc voilà. Mais ce qu'il y a, c'est qu'il faut, voilà, il faut... il faut garder le contact, il faut... il faut... il faut communiquer. Très important, communiquer. Parce que je pense que, déjà avant, la communication n'est pas toujours facile au sein d'une équipe à travers les différents départements et, ici, c'est encore plus important. C'est vraiment garder le contact, et garder la... la communication. Voilà.

M : Et est-ce que vous diriez que le télétravail a changé quelque chose dans vos rôles ?

R : Dans mon rôle... Alors, plus proche de mon équipe, je dirai non, mais différemment. Parce que avant, comme on était... on est dans un open space, quand j'avais une information à... la partager, je le disais tout haut, ou bien parfois, euh... lors de... de réunion d'équipe, plutôt dans un.. dans une salle privée, donc je partageais beaucoup. Donc, ici, j'essaye de communiquer, j'en reviens toujours à la même chose, de communiquer, mais de manière différente quoi. Donc, soit réunion d'équipe ou alors un individuellement quoi. C'est vraiment voilà, garder et... garder la communication et... et... et... et si y'a un problème, me contacter tout de suite quoi. Ce qui fonctionne très très bien, je veux dire, j'ai aucun souci de ce côté... de ce côté-là.

M : Très bien. Et du coup, comment s'organise le travail avec votre équipe en situation de télétravail ?

R : C'est ce que je dis, ça n'a pas changé. Euh... c'est... on a accès... et... à tout, je dirais, à tous nos applicatifs. Niveau IT, on a... on a... on n'a pas régressés. Donc, on a accès à tous nos applicatifs. Et on réplique à la maison ce qu'on faisait à la banque. Si ce n'est que... voilà, si on a des questions, ben c'est ce que je dis, Jabber, WebEx, téléphone... on a aussi un groupe. Donc ce qu'il y a, c'est qu'on a aussi créé un groupe WhatsApp, donc quand les personnes ont des problèmes de connexion, donc on a un groupe WhatsApp entre nous, voilà, donc où on peut effectivement échanger aussi et communiquer. Et nous, on a ça aussi au sein de la banque, en... entre tous les managers. Donc s'il y a un problème, en fait, IT, et ben tous les managers reçoivent un mail et nous, à nous de faire suivre à nos équipes. Voilà. Donc ça donc... Et j'ai aussi un WhatsApp avec mon responsable. Donc voilà. Donc on est à 3, donc on essaye, voilà de... de... de mettre en... en... enfin d'essayer de communiquer le plus possible.

M : Est-ce que vous ressentez des difficultés à communiquer avec vos équipes en ligne ?

R : Non. Non, ça va. Ce qu'il y a, c'est que c'est pas pareil hein. Il faut le reconnaître, hein. Juste pour te donner un exemple, lundi, on était 3 à la banque, mais quel bonheur c'était. Et puis comme les terrasses ont réouvert au Luxembourg et qui avait le soleil, on a été manger en terrasse. Euh... mais... mais quel bonheur quoi. On s'est même pris un petit verre de vin pour fêter l'événement parce que ça ne nous était plus arrivé depuis mars l'année passée. (Rires)

M : Ah oui, oui. (Rires)

R : C'est pas pareil, on communique mais... mais bon on est... on était contentes une fois de, voilà, de... de pouvoir aller remanger en terrasse, de discuter de... de se voir... et bon tout en respectant les règles sanitaires parce que bon voilà, mais... mais c'était le bonheur, un bonheur, voilà.

M : J'imagine bien.

R : Le bonheur pour tout le monde. Voilà. Bon, par contre, j'ai cru entendre que certaines... bon certaines personnes, et... et c'est un petit peu le ressenti parce que bon, j'espère que la banque après proposera peut-être du télétravail parce que je pense que... que l'après Covid ne sera pas le même que l'avant Covid. Donc je suis pour le... pour le télétravail, mais à petite dose, voilà. Il y a des circonstances où, moi, j'ai des collaborateurs qui habitent très loin en Belgique, et bon, le matin, si tu te lèves et tu vois 50 centimètres de neige, je préfère que la personne reste chez elle et travaille de chez elle, que de se mettre en route, arriver à la banque, d'être énervée, de regarder tout le temps sa montre et de se dire « à quelle heure faut-il que je reprenne ma voiture pour rentrer saine et sauve chez moi ? » Donc voilà, il y a des circonstances où je suis pour le télétravail mais pas tout le temps, mais pas tout le temps. Je pense que c'est pas... c'est pas... voilà... c'est... c'est pas le but.

M : Oui, pas sur du long terme, oui.

R : Non, c'est clair. C'est clair et je pense que c'est, en tout cas, dans mon équipe, euh... tout le monde aspire quand même à retrouver un... un retour plus ou moins à la normale le plus rapidement possible, oui.

M : Est-ce que vous avez des difficultés à interagir avec les autres parties prenantes de l'organisation, comme vos supérieurs, des collègues du même niveau hiérarchique, etc. ?

R : Alors avec mes... mon... mon responsable, aucun problème. Alors bon, je vais pas t'avouer que la communication au sein d'une banque ou bien d'un... de plusieurs sociétés, à la base n'est déjà pas facile, donc c'est vrai que, s'il y a un point négatif, c'est la... la communication ou bien l'interaction avec les autres départements. Ce n'est pas toujours facile. Voilà. Ça, je dirais que ça, effectivement, euh... je vais pas dire que ça s'est dégradé mais ça s'est complexifié. Voilà. Voilà tout à fait.

M : D'accord. Euh... est-ce que vous, le télétravail a eu un impact sur vous quant à la productivité de vos équipes ?

R : Donc non, non, loin de là. Si je fais un... un... un recul, si je fais le bilan de l'année 2020, elle a été hyper positive. Donc pour nous... pour nous, c'est... on a même mis en place de nouvelles choses en plus du... du today. Donc, pour moi, aucun impact.

M : Comment vous expliquez qu'il n'y a pas eu d'impact ?

R : Mais parce que euh... bah, justement, je pense que bon, déjà, j'ai... j'ai une équipe, bon, j'ai une équipe de personnes qualifiées qui faisaient très bien leur boulot avant. Aucune raison qu'elles ne le fassent pas maintenant. J'ai des personnes qui sont vraiment... vraiment bien engagées, qui aiment ce qu'elles font donc euh... ça n'a absolument rien changé au... en tout cas à la motivation. Moi, je parle pour mon équipe hein. Aucune... aucune perte de motivation. Et euh... et c'est ça qui explique le... le... le... comment dirais-je, le fait que l'année 2020 a été pour moi une année... une année réussie en fait.

M : Très bien. Tant mieux.

R : Oui oui, tant mieux. Oui oui, non non, moi c'est ce que je dis hein. Bon, on est... Voilà, j'ai pas vraiment de juniors, j'ai rien contre les juniors, mais je veux dire on est des personnes informées donc quand ça nous est arrivé, les gens savaient ce qu'ils faisaient, on a répliqué la même chose à la maison,

on se... bon, dans les équipes, il y a toujours des petites frictions, mais en général, on se comprend bien, on s'entend bien, on communique bien. Donc c'est un petit peu la clé de... de voilà une année 2020 réussi.

M : Je vois, oui. Euh... est-ce que euh... le télétravail a eu un impact sur votre rôle vis-à-vis du contrôle ou pas ?

R : Alors moi je suis... donc mon équipe, on est à la base du contrôle, donc voilà, donc les... les... donc non. Non, on n'a pas eu... ça n'a pas eu d'impact. Donc, quand tu parles du contrôle, le contrôle de quoi ? Le contrôle de... ?

M : Le contrôle de vos équipes.

R : Ah, non. Ah non, non, non. Le contrôle des équipes, non. Non absolument pas. Bon, alors au niveau bon... moi... moi... moi, je suis... je fais confiance aux gens donc les gens sont chez eux. De toute façon, il y a un boulot à faire. Donc nous, on a quand même des tâches régulières, donc des tâches journalières à effectuer. Donc si elles ne sont pas faites, je m'en rends... je m'en... je m'en rendrai vite... Bon, c'est vrai que le télétravail permet parfois de s'absenter pour... pour... comment dirais-je, je dirais une fois pour aller chez les médecins, etc. C'est ça qui est... donc j'ai aucun souci à partir du moment où je suis prévenue, à partir du moment où les personnes déçoivent mais... et voilà, si on me dit « écoute, je dois m'absenter de 10 à 11 » bah moi ça m'arrive aussi, pour aller chez le dentiste... bon bah comme ça l'était quand on était sur le site. Donc voilà, moi j'ai aucun souci. Moi je contrôle pas. Donc, effectivement, j'ai la possibilité de contrôler, je le fais de temps en temps. Euh... voilà. Mes équipes sont responsables pour... jusqu'à présent, le boulot... le boulot est fait donc y'a pas... j'ai rien à dire.

M : Bah c'est parfait. Et du coup, nous arrivons à la dernière question.

R : On a été vite, c'est bien.

M : Oui, c'est parfait. Quel est votre rôle quant au bien-être et la motivation de vos collaborateurs, en général et pendant que le télétravail ?

R : Bah moi c'est hyper important justement. Et ça les RH nous ont, en tant que managers, euh... bien sensibilisés, et ça, la direction a été aussi très clair, c'est « si vous... vous vous rendez compte qu'un... qu'un de vos collaborateurs euh... a... a... a... une souffrance... je dirais plutôt mentale, ou bien est seul chez lui et a besoin de... de comment dirais-je, de rentrer sur site... » Donc la banque et la direction et les RH ont toujours été ouverts. Donc depuis le début, la personne qui voulait revenir... d'ailleurs moi, j'ai mon responsable, lui il est sur site depuis toujours. Donc... la porte n'a jamais été fermée. Donc, et c'est pour ça que bon, voilà, j'ai un... une collaboratrice, comme je l'ai déjà dit précédemment, qui, il y a quelques mois m'a dit « écoute, voilà, moi je préférerais revenir X jours par semaine sur site ». Aucun souci. Donc la... la banque a été aussi très... très... très... très attentive, en fait, je dirais à la... au bien-être des... des collaborateurs. Et moi, je ne... et moi j'y vais quand j'ai quelqu'un de mon équipe qui est sur site, je ne laisse jamais seul. Donc moi je... moi j'ai... j'ai la possibilité, donc je n'habite pas loin de la banque donc je n'ai pas tous les problèmes de... de... de comment dirais-je, de perte de temps sur le travail, donc voilà, donc moi aussi, donc je me rends sur site avec... avec le collaborateur, généralement, sauf si éventuellement, ils sont 2 ou 3. Mais si une personne doit se rendre seule sur site, je vais avec elle.

M : D'accord, je vois, oui. C'est bien. Ben voilà donc, on est arrivées à la fin de cet entretien. Donc je vais un peu récapituler les informations et vous me direz si vous êtes d'accord.

R : Impeccable.

M : Donc pour vous, ce qui est le plus important et aussi le plus compliqué, c'est la communication en télétravail qui est difficile à mettre en place... Enfin qui est en tout cas différente de comment c'était avant.

R : Tout à fait.

M : Mais qui est vraiment la façon qui permet de travailler correctement en équipe.

R : Primordial pour moi, oui.

M : Et le télétravail a des avantages, mais vous avez vraiment hâte que vous et vos équipes retourniez sur site.

R : C'est clair.

M : Et euh... mais sinon le travail se passe bien. Vous avez confiance en vos équipes et... et finalement vous avez su vous adapter à la situation de télétravail.

R : Oui. Oui oui. En tout cas, bon, je pense que dans certaines équipes c'est... c'est pas pareil. Euh... Mais voilà. Bon, moi j'ai aussi, juste pour clôturer, donc j'ai dans mes équipes des gens qui sont... qui sont entourés aussi en... donc j'ai... j'ai... j'ai pas de célibataires ou des gens qui vivent seuls. Donc ça aussi c'est important parce que quand on se retrouve seul confiné c'est... c'est difficile, c'est difficile à gérer. Là, je peux m'imaginer que... qu'un manager qui a une personne qui est seule, il faut peut-être y attacher un peu plus d'importance, hein... qui est loin de bon... Bon, moi j'ai personnellement une collègue, mais elle le vit très très bien, voilà, qui est qui habite à Luxembourg, les parents sont français donc voilà, pendant le confinement, elle s'est retrouvée toute seule, mais voilà donc c'est... c'est... c'est important donc bon. Moi je la... je... je la vois en privé, donc on... on... on fait des choses ensemble. Mais donc c'est important. Donc c'est clair que si, je pense, j'avais eu dans mon équipe quelqu'un qui... qui est vraiment seul, je pense que là, il faut encore, je pense, s'assurer que cette personne voilà, elle... elle est... elle a... elle a une santé morale quand même, elle est bien quoi, elle est bien dans sa peau et qu'elle arrive quand même à faire le... le... le... La différence, pour moi, aussi, très important, entre le boulot parce que, c'est vrai, qu'il y a des personnes qui gagnent 1h à 1h30 de trajet le matin et le soir. Donc moi, on a des collaborateurs, au lieu de se connecter à 8h30, bon chez moi, il y en a qui se connectent à... à 7h du matin, donc moi je dis à 5h « basta quoi, ça suffit quoi. Alors okay, y'a du boulot quoi, mais il faut aussi... il faut aussi équilibrer... équilibrer ta vie quoi. Donc profite-en, tu es depuis 7h du matin, t'as pris une pause à midi. J'estime qu'à 17h... bon 17h c'est voilà, t'as déjà fait plus de 8h, il est temps de déconnecter et... et... et de faire autre chose et de... et de t'aérer l'esprit quoi, voilà ». Important aussi, important, important. Voilà.

M : Merci beaucoup. Est-ce que vous avez encore autre chose à rajouter ?

R : Non. Non non, non non.

M : Parfait alors.

R : C'était... c'était... c'était bien. Bah j'espère que... j'ai juste une question, combien de personnes veux-tu... quel est... combien comptes-tu enregistrer ou bien interviewer pour avoir un échantillon relativement représentatif ?

M : Environ une dizaine de personnes.

R : Une dizaine de personnes.

M : Voilà.

R : D'accord. Et ce mémoire, tu le présentes quand ?

M : Je le présente en août.

R : En août, voilà. Ah d'accord. OK. Donc t'es déjà bien avancée ou...

M : Oui, c'est ça, oui. J'ai ma partie théorique qui est finie. Maintenant, c'est vraiment récolter des informations pour voir, si avec la théorie, ça colle.

R : Et... et tu es où à l'école ?

M : Je suis à l'UCL, à Louvain-la-Neuve.

R : A Louvain-la-Neuve. Voilà, okay. Bah écoute, je te souhaite bonne chance et j'espère avoir des nouvelles par Sabine de comment s'est passée ta présentation de ton mémoire Marie.

M : Merci beaucoup.

R : Je te souhaite bonne chance pour la suite.

M : Merci beaucoup. Bonne journée. Au revoir

R : Merci, à toi aussi. Au revoir.

## Entretien 4

Composition de l'équipe TVA : 6 personnes (1 assistante de l'équipe, 2 VAT officers, 2 seniors VAT officers et 1 manager).

(Réunion par Teams)

Répondant : Salut.

Marie : Salut. Ça va ?

R : Bien et toi ?

M : Ça va aussi.

\*Coupure son\*

M : Est-ce que tu m'entends ? Tu m'entends ?

R : Partiellement.

M : Partiellement ? Est-ce que là tu m'entends ?

R : Oui.

M : Okay. Okay, super. Du coup est-ce que je peux enregistrer la conversation qu'on va avoir ?

R : J'imagine que oui. (Rires)

M : Non mais t'inquiète tout va être anonyme et... donc ne t'en fais pas.

R : Ok.

M : Bon, du coup, euh... on va passer directement à l'entretien. Donc bah du coup je voudrais déjà te remercier de prendre du temps pour... pour répondre à mes questions. Donc ça c'est vraiment... tu m'ais vraiment une grande aide. Alors donc je vais rappeler... mon mémoire c'est sur le passage au télétravail des cadres intermédiaires et du coup comment ils l'ont vécu. Euh... donc toutes les informations ici sont confidentielles et seront rendues anonymes dans mon travail, et elles seront uniquement analysés dans le cadre de mon mémoire. Et donc je vais poser toute une série de questions et le mieux pour moi serait que tu y réponds le plus honnêtement et spontanément possible parce qu'il n'y a ni bonne ni mauvaise réponse, et n'hésite pas à développer, à dire tout ce qui te passe par la tête. Et si tu as une question durant l'entretien, n'hésite pas à la poser.

R : Okay.

M : Alors du coup pour commencer, est ce que tu pourrais te présenter en parlant brièvement de tes études et ton parcours professionnel ?

R : Donc je m'appelle XXX XXX, donc j'ai fait un... un... un bachelor en comptabilité. Donc c'était 3 années après le... les humanités. Donc ça, c'était en 2006. Après, j'ai donc... j'ai directement commencé à travailler en tant que comptable dans une société industrielle qui s'appelle... qui s'appelait Ampacet. Bon, elle s'appelle toujours donc euh... mais j'y travaille plus. Il... Il... en 2017, j'ai changé de... de société pour travailler actuellement... donc, actuellement je travaille chez TMF depuis 4 ans, j'ai commencé en

tant que Senior VAT Officer Compl... Compliance. Donc c'est... donc mon travail à l'époque était de... de revoir le... le travail préparé par des Juniors Officers. Et au courant de l'année dernière, j'ai changé de rôle et là je suis devenu VAT compliance manager.

M : Okay, très bien. Euh... il y a un peu plus d'un an, avant la pandémie, est-ce que tu pourrais me décrire à quoi ressemblait ton travail ?

R : Donc globalement... donc physiquement, on se déplaçait euh... tous les jours jusqu'à Luxembourg. Donc les bureaux sont situés au Kirchberg. Donc ça prenait minimum 1h15 de... au mieux on va dire c'était 1h15 de trajet le matin, 1h15 le soir. (Rires)

M : Sacré trajet.

R : Euh oui. Après bon tous les jours... tous les jours sauf le vendredi en costume, sans la cravate, mais en costume quand même. Euh... et donc le travail... donc c'était... on était donc sur un grand... un grand open-space. Donc toute l'équipe du département fiscalité était sur l'open-space. On était 15, je dirais a priori 15. Quand j'ai commen... enfin, l'année dernière, 15-16, oui. Jusqu'au... jusque mi-mars, au niveau du travail, donc, il y avait quand même un échange principalement oral qui se faisait donc... On n'utilisait pas du tout... pas du tout Teams. De temps en temps, on utilisait l'application... bah si, on utilisait Teams, c'était juste pour... pour écrire à un collègue, mais sans vraiment... de manière pas... ouais c'était... c'est pas... c'était pas le principal moyen de... de... de communication. Donc c'était... c'était principalement oral. Et puis on prenait le téléphone si le... si le... le collègue était situé de l'autre côté du bâtiment. Donc il avait des réunions physiques une fois par semaine au niveau de l'équipe. Et... au niveau de la cohésion bah les ordres... enfin les... les ordres ou les échanges d'informations se faisaient oralement directement face-to-face. Et on a... on a déjà commencé à... mais on a... on avait déjà commencé à essayer de réduire le... la... la... enfin l'impact sur l'environnement donc essayer de... on a déjà commencé à digi... digitaliser au maximum le... le travail, avant même le... cette... cette période de confinement. Et donc après... à partir du 16 mars donc forcément bah on s'est tous retrouvés à la maison.

M : Ouais.

R : Et donc là oui on est à 100% à travailler de manière digitale. Au début, ça a été très très compliqué parce que les... les... c'est tout... c'est le... le... sur les serveurs informatiques et tout ça ne... étaient complètement surchargés et donc pour simplement ouvrir un fichier Excel, ça prenait 10 minutes quoi. Bon... Dans ce qu'ils appellent les core hours, donc c'est-à-dire où les gens sont... sont censés être connecté donc entre 9h et midi et 14h et 16h, on voyait, c'était plus de 10 minutes pour ouvrir un simple fichier Excel, donc c'était presque impossible de... de travailler.

M : Oui, je comprends.

R : Et en plus bah les... ouais, bon après c'est ma situation personnelle, mais les enfants étaient aussi confinés à la maison donc ce que je fais... ce que j'avais fait à l'époque, en tout cas durant le... les premiers mois, je me levais très très tôt le matin, je commençais peut être à 5h du matin, jusque 8h. Et puis une fois que ça commençait à se ralentir, ben je... ouais, je... je me déconnectais un peu du... du... je me déconnectais un peu du travail pour... pour s'occuper des enfants. Et puis je reprenais tard le soir. C'était assez... c'était quand même très compliqué.

M : Oui, c'est particulier comme horaire.

R : C'était particulier, oui. Et oui, je travaillais aussi jusque très tard le soir. Donc j'étais assez... assez stressé, nerveux et fatigué.

M : Oui, j'imagine.

R : Au fil du temps, bah le... ils ont amélioré leur... ils ont amélioré les... la connexion donc on a pu... on peut travailler maintenant normalement, depuis la maison. Pratiquement la même vi... pratiquement la même vitesse que si on était au bureau, ouais. Et au niveau des interactions avec les équipes, on... on s'appelle sur base quotidienne, un petit... un... un petit vidéo call sur Teams pour euh... pour rester en contact, discuter, voir un petit peu comment les gens vont, ils disent... prendre des nouvelles et puis discuter de... du travail et de... de... éventuellement, oui. \*mot incompréhensible en anglais\* C'est parce que j'ai été, mon anglais qui viennent. (Rires)

M : Pas de problème.

R : Si on a des... des petits problèmes avec les clients, on utilise ces... ces réunions pour en discuter.

M : Et du coup, est-ce qu'il y a différentes tâches ou différents processus que tu as dû mettre en place pour le passage au télétravail ? Avec tes équipes ou... ?

R : On avait déjà, comme j'ai dit précédemment, on avait déjà pas mal dématérialisé le... le... le... le travail, donc on imprime pratiquement plus jamais aucune déclaration TVA, puisque je suis dans un service 100% TVA, donc on imprime jamais plus aucune déclaration TVA sur papier, tout est donc préparé informatiquement sur base de feuilles Excel et aussi de PDF. Et s'est revu également, donc... donc on a... on a un système de, oui, ça... un réseau connecté où on peut aller rechercher les informations. Donc on revoit les... les informations. Le travail en tant que tel n'a pas changé. Euh... si... oui, juste une question, oui, c'est juste une question d'habitude. Euh... Le travail en lui-même n'a pas changé, non... non. On n'a pas vraiment... On a pas ajouté de nouvelles procédures, non. Les procédures étaient déjà en place. C'est quand on a commencé, oui, à digitaliser qu'on a juste mis de nouvelles procédures en place... Mais ça c'était déjà... c'était déjà bien avant la situation du Covid. Purement au niveau du travail, on n'a pas vraiment été impactés en fait. Non, on n'a pas été impacté, oui.

M : Ouais OK, très bien.

R : C'était juste ben... comme je t'ai expliqué donc ça... bah le fait que c'était très très difficile de se connecter. Extrême lenteur du système, ça, c'était forcément... c'était euh... c'était quand même le plus compliqué.

M : Ouais.

R : Et puis après, l'interaction entre... entre les... les... les membres de l'équipe bah se font plus face-to-face donc... Mais seulement... seulement via des... des appels sur Teams et puis sur des chats avec les teams, oui.

M : Comment est-ce que tu décrirais les rôles que tu as en tant que cadre intermédiaire ? Donc les rôles, c'est vraiment ta fonction dans l'organisation vis-à-vis de ton équipe, pour des autres ou... ?

R : Euh donc c'est vraiment euh... c'est vraiment... coordonner en fait. C'est m'assurer que le... bah... c'est m'assurer que le... le travail est euh... est déposé, donc les déclarations TVA soient déposées. Euh... donc même si cette partie-là je... elle... elle peut être déléguée sur le Senior Officer, à un moment donné, je serai quand même responsable de... je serai quand même responsable. Donc si jamais il y a... il y avait... il y avait un problème, ça serait moi qui serait responsable de... à la fin de... de la... oui, du problème si jamais le... la déclaration n'était pas déposée en temps, qu'il y aurait des complications avec le client. Euh... je dois aussi bah je... je dois aussi veiller à l'allocation du travail, donc m'assurer que les membres de l'équipe, qu'il n'y en ait pas un qui soit surchargé de travail au détriment d'un

autre qui... qui aurait, on va dire, moins à faire. Donc il faut aussi, oui, veiller à l'équilibre du... de la charge de travail qui soit correctement répartie. Faut... il faut aussi euh... bah impliquer les gens dans... donc en fonction de leur... de leur compétence, leur attribuer plus une tâche pour laquelle ils sont plus compétents. Et... et donner d'autres trucs... et s'il y a une tâche pour lequel ils sont moins à l'aise, ben là essayer de la... la... la redonner sur une autre... sur un autre membre de l'équipe. Euh... vraiment, être là en rôle de support, donc c'est-à-dire que être disponible pour toutes les questions qu'ils pourraient avoir quand ils ont, oui, quand euh... quand ils ont une question TVA. Alors soit, ils vont directement demander au Senior, ou alors ils viennent me le demander à moi. Euh... et après... après aussi, ce qui est important donc c'est que s'il y a une question un peu spécifique ou particulière qui a été relevée par un membre de l'équipe, c'est de... de... de répercuter l'information aux autres membres de l'équipe afin qu'on ait comme une seule ligne de de conduite. Euh... donc, après donc je... ouais, je... je vérifie aussi tout ce qui est le... le budget, donc le... donc c'est... c'est en fin d'année, on doit... on doit établir un budget pour l'année suivante. Et puis aussi, au cours du mois, on reçoit les chiffres et on... et on doit vérifier que ben on... que le budget... on peut faire vérifier par rapport... les chiffres réels par rapport au budget, et puis aussi s'assurer que le... le service et bien... que les services que l'on prestent sont bien facturés au client, oui.

M : Et selon toi, quels sont, ou quel est, les rôles qui sont les plus importants et aussi quels sont les rôles qui sont les plus difficiles à tenir en temps normal ou en temps Covid ?

R : Euh... en fait chaque... chaque... ouais, on peut... on peut considérer... on peut considérer l'équipe que chaque... chaque... chaque pièce ou chaque élément de... de... de l'équipe est importante. Aussi bien le... le rôle de l'assistante qui, par le fait qu'elle va... elle va... elle va permettre de dégager du temps aux office... aux officers, les seniors officers. Si elle... si elle coordonne bien son travail, c'est-à-dire si elle... si elle... si elle met bien les listes clients à jour, si... euh donc c'est vraiment donc... son travail est aussi important, mais aussi au niveau supérieur. Donc celui qui va préparer les déclarations a aussi un travail important parce que lui il doit... il a vraiment le timing, il a vraiment... oui, cette... cette pression du timing de... de collecter les informations, de les traiter en temps et en heure pour pouvoir laisser suffisamment de temps au Senior pour revoir le travail et finalement envoyer le... le produit fini au client pour une revue finale. Donc oui, donc y'a... il n'y a pas vraiment un rôle qui... y'a pas vraiment un rôle qui... moins important. En fait chaque... chaque maillon de l'équipe est important et s'il y en a qui... qui vient à ne plus faire son travail, forcément, ça... ça va se faire au détriment de toute l'équipe.

M : Oui.

R : Donc oui là, euh... oui, l'année dernière... on a eu un... on a eu des soucis avec la... l'assistante de... l'assistante de l'équipe qui a été en... en maladie long terme. Donc, pendant plusieurs mois, euh... son travail n'a pas été fait. Donc le temps de retrouver une remplaçante, ça a pris encore plus... plus de temps et donc finalement bah son travail a dû être réparti sur tous les... sur tous les niveaux. Et donc ça a impacté finalement bah toute l'équipe entière donc... donc y'a pas vraiment un rôle moins ou plus important.

M : Oui.

R : Oui, chaque... chaque... oui, chaque rôle important à son... à son niveau quoi.

M : Ouais très bien. On va passer maintenant aux questions plus sur le télétravail en tant que tel. Déjà, est-ce que tu faisais du télétravail avant la crise du Covid ?

R : Euh... Il y avait eu un... l'année avant, il y avait eu un... un petit projet de tester justement le... le télétravail. Et ils vont... et ce qu'ils appellent aussi le... le BCP, donc le Business Continuity Plan, de... de voir si jamais il y avait un problème dans les buildings, si c'était possible de... de... de... de faire travailler les gens de la maison. Donc il avait déjà eu donc... pendant quelques mois, on a testé pendant un jour par semaine le... le télétravail, oui.

M : Alors qu'est-ce que... comment s'est déroulée la transition vers le télétravail lorsqu'il a été nécessaire d'y passer ? Qu'est-ce que tu as ressenti, vécu, etc. ?

R : Donc on a été... on n'a pas le choix en fait. On a... on a dû euh... on a dû s'adapter. Clairement, oui, l'adaptation a été quelque chose de... qu'on a dû vite apprendre. (Rires)

M : Oui.

R : Donc, comme je t'ai dit, c'était très très compliqué au départ pour tous les... toutes les... toute la problématique liée à la lenteur du réseau. Ah ouais, ça, c'était vraiment un calvaire. Après, en tant que tel, ne plus avoir les déplacements quotidiens, donc le stress sur la route, ça c'était quelque chose de... de très bénéfique. Très bénéfique aussi, c'est la flexibilité. Donc on pouvait, a priori, bah on peut toujours actuellement faire les... faire nos horaires comme on veut. Il y a juste des plages horaires où il faut rester... on va dire être... être présents, connectés, donc comme je t'ai dit entre 9h30 et midi et puis 14h à 16h. Donc là c'est vraiment les plages où on est... on est supposés être joignable très très rapidement mais sinon après on peut vraiment avoir la possibilité... donc si tu veux, tu peux commencer à 6h00 du matin, terminer à 4h. Ou... ou si tu dois... si c'était une visite médicale ou si tu dois t'absenter pour quelque raison que ce soit, tu peux le faire sans aucun problème. Tu peux... tu peux prendre la... tu peux compenser la soirée donc... donc euh oui niveau flexibilité c'est vraiment... c'est vraiment primordial. Bon après... après, il peut y avoir un sen... Tout dépend où tu habites mais tu peux avoir un sentiment d'isolation, vraiment se sentir un petit peu mis à l'écart. Je pense que ça c'est... ça c'est plus ressenti chez des... chez les plus jeunes membres de l'équipe, qui ont quand même plus besoin d'un... donc forcément, isolés, ils auront plus besoin d'un contact social. Chez les personnes un peu plus âgées, je dis pas 50, mais je dis euh... 35 ou... 35 et plus, le... le... le... le besoin de... était... ouais... c'est... le besoin était un peu différent et ça c'est un petit peu le... le... le oui, le... le bien-être a été moins impacté par... par cet isolement. En tout cas c'est ce que j'ai pu constater au sein de mon équipe.

M : Euh... est-ce que le télétravail a changé quelque chose dans ta fonction ? Donc peut-être sur le travail, l'organisation, les relations managériales, etc. ?

R : En fait, moi j'ai reçu ma promotion pendant le télétravail donc c'est un peu... c'est un petit peu difficile de... de juger euh... par rapport à avant. C'est malg... ça je peux pas te confirmer comment ça aurait été... comment ça se serait passé. En tout cas, je... je peux me rendre compte que je fais quand même plus d'heures maintenant, beaucoup plus d'heures. Sûrement par... par le fait que la fonction a changée, mais aussi le... le fait que t'es à la maison, t'as pas le trajet donc... Voilà si tu dis euh... je dépose les enfants à l'école, pour mon cas, et puis je commence à travailler, ben tu peux tout de suite commencer à travailler. Donc à 8h30, ta journée commence. Par contre, si tu dis, avant, si tu déposais les enfants à l'école à 8h15, bah il faut avoir encore 1h... 1h30 de trajet en plus. Tu commençais réellement ta journée que à 9h30. Donc... Puis bah le soir, tu... tu peux te permettre de... ben les enfants rentrent de l'école, tu peux... tu peux te permettre de faire un break d'une heure et t'occuper d'eux, reprendre ce que t'as pas pu terminer le... le soir quand ils sont... quand ils sont... quand ils sont au lit. Maintenant après oui... oui, au niveau du euh... donc oui, une fois que, au bureau, bah c'est différent. Oui, t'es coincé au bureau, c'est-à-dire si... tu peux pas te dire « tiens, je vais chercher mes enfants qui sont à 50 kilomètres de chez moi » quoi. (Rires)

M : Oui, c'est plus compliqué.

R : C'était plus compliqué. Maintenant, j'imagine que... à partir d'un moment donné, je partirais plus tôt du travail pour aller euh... éventuellement m'occuper des enfants ou quoi, et puis que je... je... je... je réutiliserais le PC pour me reconnecter de la maison pour... pour terminer les choses que j'ai pas pu... que j'ai pas pu terminer quoi.

M : Oui, je vois.

R : Ah ouais. Donc sinon oui, au niveau du... du management euh... Bah ils ont... ils ont dû apprendre aussi à faire confiance aux employés parce que c'est pratiquement... c'est pas... c'est pratiquement impossible de... de... de surveiller, de traquer euh... ce que les gens font. Même si on a une time sheet, tu peux facilement tricher sur la time sheet donc c'est... donc là il y a vraiment une... une confiance qui a dû s'instaurer entre les... entre... oui, entre les gens et la direction, oui. Bon, à un moment donné, il y a quand même les... le travail qui doit être fait donc... si les gens ne font rien du tout, à un moment donné, ça va quand même... il va quand même y avoir un problème parce que bah les déclarations sont pas prêtes et on sera le jour du deadline et on sera pas... on sera pas cap... on sera pas capable de déposer les déclarations. Mais mis à part ça, ouais, là je pense que... ils ont vraiment instauré une... la confiance. Ils ont aussi tout de suite accepté le... l'idée de... d'une flexibilité de travail. Ils ont tout... ils ont donné pas mal de... de petites formations. Ils ont mis à disposition des petites formations sur le... sur le bien-être au travail. Comment... comment... ceux qui avait plus de mal apprendre à se... à se déconnecter en fait. Parce que y'a quand même quelques personnes qui finalement bah n'arrive plus à se déconnecter parce qu'ils sont toujours... C'est comme le... l'ordinateur est... est chez eux ou le... ou leur téléphone... ou ils ont mis des applications pour recevoir les e-mails sur leur téléphone donc finalement ils sont tout le temps en train de regarder leur... leur téléphone, tout le temps en train de répondre. Donc oui... donc oui après ils ont... ils ont essayé aussi de... de veiller au bien-être et à l'équilibre.

M : Ouais

R : Ouais, à l'équilibre vie-travail et... Donc là, on l'a quand même reçu... on a quand même reçu pas mal de communication en ce sens. Pour dire que c'était quand même important de se déconnecter.

M : Ouais. Comment s'organise le travail avec ton équipe en période de télétravail ?

R : Euh... donc les gens... donc les gens, ils sont euh... ils sont responsables de leurs clients. Donc ils savent... et on a... quand t'es en TVA, on a quand même énormément de... de... d'échéances, au moins une... au moins une tous les mois. Oui, parce qu'il faut déposer au minimum une déclaration par mois, TVA. Euh... donc le travail est réparti, donc toute la... toute notre portefeuille clients... bah comme on a 2 Officers actuellement, il est divisé par 2. Donc chacun s'occupe de la moitié des clients. Ils sont responsables donc... de... d'envoyer les... les informations... les demandes d'information à temps. Donc là, ils ont un échéancier en disant... en sachant que, au plus tard, les informations doivent être envoyées. En... une fois qu'ils ont reçu les informations, ils les préparent et puis ils mettent... ils mettent à jour le... le statut dans un... dans un... une... une liste Excel de contrôle, et comme ça, en fonction du statut, on sait exactement dé... déterminer où en est la préparation de la déclaration TVA. Donc dès qu'ils ont fini leur travail, ils changent le statut pour « à revoir par un Senior ». Donc le Senior à ce moment-là commence son travail. Une fois que le travail est revenu, on l'envoie... on envoie la déclaration finale au client.

M : Je vois. Est-ce que tu ressens des difficultés à diriger ton équipe en ligne ?

R : ... Ah... Elle est dure. Ça peut être difficile de... de cerner le... le bien-être des gens en fait. C'est très difficile, en fait, via un écran de... on n'a pas vraiment le... le ressenti de... si quelqu'un se sent pas bien, si quelqu'un... si quelqu'un... si quelqu'un va pas bien non, ou commence à... à être démotivé, ou commence à... à prendre de la distance avec euh... à prendre la distance avec du travail. C'est très difficile de détecter ça. C'est... c'est même pas parce qu'on organise un call pendant... un appel pendant... pendant 1/4 d'heure-20 minutes tous les jours... à ce moment-là, tu peux sourire et tu peux... tu peux... tu peux montrer une image qui ne reflète pas la réalité. Donc ça c'est... ouais, ça c'est vrai si tu... si tu fais un appel vidéo. Maintenant, si tu fais un simple appel, c'est tout à fait impossible de... t'as juste un écran noir, ou tu partages... tu partages ton écran donc tu montres ce que tu vois à l'écran, oui, donc ça, c'est quand même pas évident à gérer. Et après, bon, si la personne est nature un peu plus timide, réservée ou... elle va pas forcément le partager avec toi, elle va pas forcément le dire et puis elle va... elle va peut-être laisser s'accumuler le mal-être qui pourrait être simplement... qui pourrait être assez rapidement réglé si le... si la personne en parle quoi. Ouais donc ça c'est... ça c'est quand même la partie plus compliqué de... le fait qu'on... de pas de pas voir les gens... les gens en réel.

M : Euh... est-ce que le travail avait un impact quant à la productivité de tes équipes ?

R : Euh... j'ai l'impression que ça a été un petit peu amélioré en fait. J'ai l'impression que c'était un peu amélioré dans le sens où, finalement, les gens sont plus flexibles. Et ils sont aussi plus... enfin ils arrivent... enfin, ça dépend. C'est toujours au cas par cas, mais globalement, je pense que ça s'est... les gens ont travaillé un peu plus que... ils ont travaillé plus que ce qui... qu'en temps normal du fait que ben... plus personne ne perdait du temps dans les transports, dans les déplacements. Bon le... le... aussi pour les lunchs du midi, bah tu... tu manges chez toi... tu manges ou tu... ou tu commandes un... tu te fais livrer un plat. Donc c'est quelque chose que tu manges assez rapidement. On est que... bah auparavant, tu pouvais aller... t'allais au restaurant avec un collègue. Tu pouvais passer plus de temps. Ouais, et à un moment donné, bah oui tu... une fois que tu quittais le... le travail, bah t'éteignais le PC à 5h, 5h30-6h bah c'était fini quoi, la journée était finie. Tandis qu'ici ce qu'il se passe bah, si des gens ont besoin d'aller... d'aller prendre le... prendre le... prendre 1h pour aller faire un... une marche, aller faire un petit peu de sport et je sais pas, aller chez le vétérinaire, chez le docteur, peu importe... ils peuvent se permettre d'aller... d'y aller, et puis quand ils reviennent ils... ils récupèrent... récupèrent facilement le... facilement ce temps... Oui, le temps qu'ils n'ont pas travaillé.

M : Oui, je vois.

R : Et... le bruit, globalement, donc par rapport à... donc la fin de l'année dernière, donc ça c'est toujours un peu le... le pic au niveau de la TVA, donc, si je compare l'année dernière par rapport aux... aux années antérieures... donc on a eu fini plus tôt les déclarations. Et on était... et on était que... on n'était que 4 parce que on a eu aussi... on a souffert de démission, donc on était que... on... à 4, on a pu finaliser plus tôt que les autres années le travail, alors qu'avant on était... on était 5 quoi.

M : Ah oui.

R : Donc ouais, donc les... les gens, ils ont, oui, ici ils se sont... ouais, ils sont plus investis et finalement, à l'arrivée, on a... ouais, on a pu terminer plus tôt et puis on a atteint... ouais, la plupart des gens avaient comme objectif, s'il voulait passer des vacances de Noël, il fallait que le travail soit fait avant de pouvoir les prendre et... et donc finalement bah les gens... oui, avec cette... ouais, avec cette carotte, ils sont tous fait... on a fait un effort commun pour y arriver plus tôt.

M : Est-ce que le télétravail a eu un impact sur ton rôle quant en suivi et au contrôle de ton équipe ?

R : Pour le suivi.... Bon après la man... la manière dont on travaille donc, c'est-à-dire toujours qu'on a des... plusieurs fichiers Excel de contrôle, ça... ça... ça a pas changé. Non, ça... ça n'a pas changé. Euh... On était quand même assez structuré... ouais, on était quand même assez structurée dans la manière de travailler et ouais, cette structure a été bénéfique, en fait. Le fait qu'on était bien organisé avant, on n'a pas été trop impactés, donc... On a... oui, on a gardé... on a quand même toujours pu garder un... un contrôle.

M : Okay.

R : Ouais.

M : Euh, quel est ton rôle quand ton bien-être et la motivation de ses collaborateurs, en général et pendant le travail ?

R : Tu peux... tu peux répéter la question ? Ça a été un peu...

M : Euh donc quel est ton rôle quant au bien-être et à la motivation de tes équipes, en général et pendant le télétravail ?

R : Donc mon rôle, c'est de garder une... une cohésion entre... et de garder euh... ouais, les relations, qu'ils restent sur un... qu'elles restent professionnelles entre le... entre les gens. Donc c'est important que oui... donc dès qu'il y a... dès qu'il pourrait y avoir des conflits que... oui, les résoudre le plus rapidement possible et de manière la plus équitable... la plus juste possible. Ouais. Être disponible pour... oui, vraiment être disponible et à l'écoute des gens, de sorte qu'ils puissent, oui, même si... même si... même si t'as un rôle, oui, mon rôle de manager, qu'il y ait pas l'impression de déranger. Même si c'est le cas, tu leur montres pas que... tu ne leur fait pas sentir que... que c'est pas à ce moment-là que tu... qu'ils auraient dû appeler. Donc tu... oui, tu prends le temps de les écouter, tu prends le temps de leur répondre, ça c'est important. Même si c'est pas le... oui, tu te dis « Oh, zut, pourquoi il m'appelle ? Maintenant c'est pas le meilleur moment. » Mais tant pis. Oui, c'est... c'est... oui, c'est être... être disponible.

M : Et tu penses que le télétravail a eu un impact là-dessus ou... ?

R : Ouais, je pense que un petit peu quand même, parce que... comme tu travailles pas en face de la personne ou dans la... ou dans le même open-space que la personne, bah tu vois... tu vois pas si la personne est devant son écran et puis euh... si tu vérifies simplement le statut sur Teams, si tu regardes si c'est vert, si c'est orange ou quoi donc... Ouais, je pense qu'un moment donné ça... ça peut avoir un impact. C'est-à-dire que tu vois si tu vois pas la personne physique, tu sais... tu... tu vois... tu vois qu'il est en jaune mais tu sais pas pourquoi... en jaune, ce qui veut dire absent. Mais bon tu sais pas dire si c'est vraiment parce qu'elle a quitté son... son lieu de travail ou simplement parce qu'il est en train de... de faire des... des recherches sur quelque chose ou quoi. Donc c'est... donc oui, ça... ouais, le fait de... de plus être sur le même en... le même endroit, forcément ça... ça a un impact quand même sur... sur ça, oui.

M : Okay, très bien. Bah du coup on est arrivé à la fin de cet entretien et il est pile l'heure donc c'est parfait. Euh... je sais pas si tu veux rajouter quelque chose ou développer un peu plus un autre point ou je ne sais pas... ou si c'est bon pour toi ?

R : Nan, je pense qu'on on a fait le tour.

M : Okay, très bien.

R : Maintenant, si tu as d'autres questions, tu peux toujours me recontacter.

M : OK super merci beaucoup en tout cas et merci d'avoir pris le temps de faire cet entretien.

R : Je t'en prie. Bon après-midi.

M : Bon après-midi aussi.

R : Salut.

M : Salut.

## Entretien 5

(Entretien sur Teams)

Répondant : Bonjour.

Marie : Bonjour. Comment allez-vous ?

R : Bien et toi ?

M : Bah très bien.

R : Tu travailles à la maison je suppose aussi ?

M : Oui c'est ça.

R : Ouais.

M : Non, c'est... c'est comme ça que ça se passe.

R : Euh... oui, c'est un bien et c'est un moins bien, ça dépend de... de comment on le voit. Et les avantages... oui, il y a des avantages et des inconvénients.

M : Oui. Oui, comme tout.

R : Tu avais des questions à me poser ?

M : Oui, tout à fait. Déjà, qu'est-ce que je pourrais enregistrer notre entretien ?

R : Oui bien sûr.

M : Donc tout sera confidentiel et vous serez anonyme donc heu...

R : De toute façon même avec mon nom, j'ai rien... j'ai rien de spécial à cacher. Euh... mes collègues savent que on va se voir pendant une demi-heure pour... pour une interview. J'avais même l'intention... on a staff meeting jeudi. Je sais pas si tu cherches des gens de... plusieurs personnes dans une même firme ou si ça doit être systématiquement dans une autre firme ?

M : Non, je prends général des gens de firmes différentes pour justement avoir un panel plus général et donc pouvoir avoir une grande généralisation des résultats.

R : Okay, parce que je pouvais éventuellement le proposer à mes autres collègues responsables d'équipes aussi. Euh... donc, dans notre division, je dirais quand même que on en a déjà discuté et qu'ils ont... on a quasi tous un feeling différent au sujet du teleworking, des avantages et des inconvénients.

M : Ah oui ?

R : On le prend pas tous la même manière. Il y en a pour qui c'est une bénédiction et il y en a pour qui c'est le... la... la... la... la pire chose qui leur soit arrivée. (Rires)

M : Ah oui, c'est une question de point de vue.

R : Ouais. De plus que de point de vue... le point de vue est en réalité, à mon avis, euh... créé par ta personnalité. Tu as des gens qui sont plus introvertis et des gens qui sont plus extravertis. Les introvertis n'auront aucun problème à se retrouver enfermés et à parler électroniquement avec des gens tandis que les extravertis leur faut absolument pouvoir voir des gens, et encore plus des gens, et pouvoir communiquer avec des gens, et encore plus, et encore plus des gens. Et ceux-là, ils sont en train de devenir fou.

M : Oui, je veux bien croire, s'ils sont tous en télétravail.

R : Moi, je suis plutôt introverti donc ça me dérange pas vraiment le teleworking. (Rires)

M : Oui, moi non plus, pendant mon stage j'ai fait du télétravail et ça ne m'a pas dérangé tant que ça non plus. Bon, on va tout de suite du coup passer aux questions.

R : Vas-y.

M : Donc je vais vous donner d'abord les « règles » en quelque sorte. Donc je vais vous demander de répondre de façon la plus spontanée et la plus honnête possible, de ne pas hésiter à développer, dire tout ce qui vous passe par la tête. Et si vous avez une question durant l'entretien, surtout n'hésitez pas à la poser. Pour commencer, vous pouvez vous présenter en parlant vivement de vos études et de votre parcours professionnel ?

R : J'ai fait les mêmes études que XXX, c'est-à-dire ingénieur civil à Mons. Moi, en électricité. Euh... après ça, j'ai fait un service militaire, je suis allé en Allemagne où j'ai appris un peu à parler l'allemand, j'ai commencé à travailler à la firme Siemens, ici en Belgique, euh... en télécommunication. Siemens, qui a, euh.... c'était à l'époque où les... les firmes informatiques ont commencé à restructurer énormément, euh... Siemens comme IBM, etc. ont viré 1/3-2/3 de leur personnel pour certaines de ces firmes-là. Comme j'étais dans les derniers rentrés, ben j'ai dû partir. Je euh... comme il y avait beaucoup d'ingénieurs sur le marché... arrivés en même temps sur le marché... ça m'a pris un an... un an et demi avant de retrouver un nouveau boulot. Ça a été chez Belgacom où je me suis retrouvé comme responsable de... d'un département pour toute la zone O2, c'était en téléphonie... euh... tout ce qui était service, tout ce qui était informatique, tout ce qui était responsabilité de... de... je dirais... de... de... de services qui n'étaient pas directement liés à la téléphonie. Euh... et puis de fil en aiguille, euh... je suis toujours resté chez Belgacom qui est devenu Proximus, en passant en gestion de projet et puis dans le département IT euh... pendant un certain nombre d'années. Et ici je suis passé dans la division euh... customer operations, chez les clients professionnels. Je suis maintenant responsable de 2 services de support. Nous supportons... ce sont... ce sont toutes les grosses têtes euh... au niveau technique et au niveau euh... processus, process, qui supportent... ce sont 2 services qui sont non opérationnels mais qui supportent les gens qui font l'opération. On est... notre département gère les demandes de clients professionnels, donc c'est-à-dire tout ce qui est... ça va de la PME jusqu'au... de la grosse banque avec des centaines de sites etc. Et ce sont toutes ces firmes-là qui nous demandent des services télécoms et/ou informatique, et nous nous occupons de ça pour toute ces... pour toutes ces firmes-là. Euh... et comme, bon, il y a toute une série de services opérationnels qui gèrent les demandes des clients, qui les implémentent, les mettent en service, les documentent. Mais à côté de ça, il y a des trucs qui vont pas, il faut intégrer les nouveaux produits, intégrer de nouveaux outils, il faut parfois intégrer de nouveaux... de nouvelles structures... Bah il y a toute une série de changements, ou il y a des choses qui ne vont pas parce que on a demandé des trucs... les clients ont demandé des trucs très spéciaux et nous, nous supportons tout ça. C'est-à-dire que ce sont mes équipes qui digèrent toutes les nouveautés venant de l'extérieur ou tous les changements venant de l'extérieur, qui documentent ça, qui en font des... des... des... des guides pratiques à utiliser, puis qui donnent des

cours ou des trainings à ceux qui font l'opérationnel et qui vont devoir gérer ces nouveaux produits ou nous... ou ces nouveaux clients ou ces nouveaux outils.

M : Oui, je vois. Okay, très bien. Il y a un peu plus d'un an, avant la pandémie, à quoi ressemblait votre travail ?

R : Euh... A la même chose. (Rires) Il a pas changé. C'est-à-dire au niveau contenu, c'est toujours la même chose. J'étais déjà... en là... le responsable de... de 2 équipes... de ces 2 équipes opérationnelles. Euh... je dirais que comme je suis responsable de ces 2 équipes dans ce département-là depuis pas très longtemps, ça fait seulement 3 ans que je suis dans le département et responsable de ces 2 équipes. Après un changement de structure, on m'a dit « tiens mais comme tu parles le néerlandais, que sont tous des néerlandophones et que tu viens du monde IT, on te donne ça et tu t'en occupes », donc j'ai dû prendre. (Rires) Euh... donc à l'époque, il y a un peu plus d'un an et demi, je connaissais pas encore tout... je connaissais pas en profondeur. Maintenant qu'on est un an et demi plus tard, je crois que je me laisse nettement moins mettre en peinture. (Rires) Euh... et je parviens maintenant à voir mieux, avec un genre de... de helicopter view, comment les problèmes sont liés ou comment les choses sont liées, et euh... quand on a un problème à tel endroit, d'où vient la cause, même s'il est loin. Ce que je parvenais pas à faire il y a un an et demie ou il y a 2 ans quoi.

M : Et en comparaison, comment vous décririez votre travail à l'heure actuelle ?

R : A quel niveau ?

M : Je ne sais pas, comment vous organisez les tâches, comment...

R : OK, donc c'est pas au niveau contenu, c'est au niveau...

M : Le contenu, vous m'avez dit qu'il était le même donc...

R : Euh le contenu est resté le même. Au niveau organisation pratique, je dirais que c'est un peu plus difficile où c'est maintenant. Certaines choses sont devenues, nettement même, plus difficile parce que quand on a un problème qui nous arrive et qu'il faut gérer, euh... quand tout le monde était au même étage, dans les bureaux, bon ça prenait 2 minutes d'aller voir une personne A, puis 2 minutes une personne B, puis 2 minutes une personne C, puis 2 minutes une personne D. Et donc en une demi-heure, on a fait le tour de la question, on avait les... les... les... les informations qui nous manquaient pour pouvoir dire « Ah, on a un problème comme ça et il faut donc faire ça pour pouvoir le... le résoudre ». Donc ça veut dire que dans la demi-heure, on avait... on savait comment... quoi faire et comment... comment organiser les choses. Euh... ici, ça peut prendre facilement 2 jours parce que euh... comme on a plus de contacts informels de cette manière-là, aller voir un... un collègue qui est à 20 mètres dans le bureau en lui disant « t'as 2 minutes, tu peux me... est-ce que tu peux me... comment dirais-je... m'expliquer tel le truc ou me donner de l'information à ce sujet-là ou est-ce que t'as de la doc sur ce truc-là ? » Euh... comme euh... comme... on est... on est obligé de passer par Skype, au début, ici, maintenant on est passé sur Teams il y a pas si longtemps que ça. On en est avec des calendriers plein plein plein plein plein et il faut parfois... pour pouvoir avoir réussi à contacter un collègue, il faut parfois lui mettre une réunion d'un quart d'heure 2 jours plus tard ou on lui envoie un mail qu'il lit que 2 jours plus tard et on a les réponses 3 jours plus tard. Donc... donc un truc pour lequel j'avais une réponse généralement dans la demi-heure ou je savais quoi faire dans la demi-heure, par la difficulté de contact ou la diffère... la distance électronique euh... et les calendriers qui se sont remplis, parce que tout le monde a dû faire la même chose, donc beaucoup plus de... de... de... de devoir créer des réunions, faire de l'électronique, essayer de... Parce que, un collègue, quand il est pas au téléphone et qu'on l'a à 20 mètres, on voit qu'il est libre, qu'il fait rien de spécial, on peut aller lui poser la question,

y'a pas de problème. Ici, je sais pas si mes collègues... je sais pas ce qu'ils font. J'ai juste un petit point rouge qui me dit busy sur... aller... occupé... occupé sur euh... sur Teams ou inactif depuis... depuis 10 minutes, alors ou bien ils sont au téléphone pour résoudre un problème ou ils sont allés s'occuper du... de... de leur lessive à la main... à la machine à lessiver, je sais pas donc... donc euh... comme on n'a pas ce genre d'information, on perd énormément de temps pour la communication et le transfert des données. Ça oui.

M : Euh, est-ce que vous pourriez expliquer les différentes tâches ou les différentes procédures que vous avez dû mettre en place en tant que cadres intermédiaires depuis le début de la crise du Covid-19 ?

R : Euh... des face-to-face avec tout le monde de façon beaucoup plus généralisée. Savoir ce qu'ils font et pour savoir quels sont leurs problèmes actuellement et pour avoir du feedback sur comment avancent certaines choses. Et organiser certains type de réunion de transfert d'information, parfois inter-équipes... bon des informations soit équipe par équipe, soit au sujet d'un... d'un... d'un problème bien précis ou des inform... ou des réunions au sujet d'un... d'un système informatique qu'on utilise tous euh... et pour lequel il faut inviter... il faut organiser beaucoup plus systématiquement et beaucoup plus régulièrement des... euh... des... des... des réunions de manière à ce que tout le monde bloque bien du temps libre dans son agenda à ce moment-là, et pour pouvoir avoir tout le monde autour de la table et pour pouvoir sortir un problème... pour pouvoir... euh... mettre au point des... des... euh... des guidelines, de la documentation, ce genre de chose.

M : Okay, je vois. Comment décririez-vous les rôles que vous avez, en tant que cadre intermédiaire ? Donc ce serait vraiment... donc les rôles, c'est la fonction que vous avez dans l'organisation, donc c'est ce que vous faites, ce que...

R : C'est très variable, euh... ça dépend partiellement de la personnalité de la personne avec qui on le fait. J'ai dans mon équipe 14 personnes... dans mes 2 équipes, y'a 14 personnes au total qui ont des personnalités très variables. Il y a des... des introvertis, des extravertis, il y a des organisés, y'a des bordéliques, y a des... y a un peu de tout. Et euh... mon rôle à côté de chacun est pas le même. Euh... il y en a qui ont besoin qu'on leur mâche... mâche certains travaux, ou certaines informations pour qu'ils puissent la digérer facilement, alors que d'autres sont beaucoup plus import... sur beaucoup plus indépendants, ils se débrouillent tout seul, même dans des projets complexes. À la limite, là, il faut même pas regarder, il suffit de lui dire « Tiens, on a besoin d'avoir tel truc réussi ou qui fictive... terminé ou implémenté pour telle date. Et on voudrait bien avoir ça, ça, ça et ça comme étapes intermédiaires » et ils sont partis. Et puis un mois plus tard, on a les résultats, c'est ok, c'est en ordre. Euh, c'est... c'est très variable, il faut parfois faire... avec certains, il faut faire assistante sociale. Oui. (Rires) Avec d'autres, il faut faire psychologue. Parce que les 2 équipes en question sont dans un département qui a été très malmené dans les années qui ont précédé euh... mon arrivée dans le départ... dans... dans... dans la division. Euh... avec donc sur les 14 personnes, je crois qu'il doit y avoir eu 7 ou 8 burnouts sur les 14 dans les 4 dernières années.

M : Ouf, ah oui, quand même.

R : Voilà. (Rires) Donc un de mes objectifs, c'est de les faire décrocher de cert... pour certains du moins, de les faire décrocher leur manière de travailler actuelle pour faire et pour travailler de façon plus cool, plus... comment dirais-je... moins stressante, euh... plus... plus... plus... Moi... moi, j'ai tendu au niveau temps consommé, tu commençais à, oui, à 5h... à... à 8h et tu finis à 5h, il n'est pas question d'être encore sur ton PC en train de faire des analyses ou... ou de la programmation à 9h du soir parce que aller... A une époque, je recevais parfois des mails le week-end ou à 10h du soir de certains. « Ah, je viens de faire telle analyse, tel truc qui réussi, ça marche et je viens de développer des petits scripts

qui... qui traitaient le type de problème, etc. » Oui, mais, les mecs, à 10h du soir, non hein. Faut laisser tomber. Si tu ne peux... si tout ne peut pas être fait parce que y'a pas le temps pour tout faire, vous faites pas tout, mais il n'est pas question que... que vous... vous en preniez de plus en plus sur votre énergie personnelle, sur votre temps libre, sur... sur... sur votre vie privée, etc. pour pouvoir quand même faire le... le... le... le boulot quoi. C'est pas ce que... c'est pas ce que Proximus attends. C'est pas moi ce que ce que j'attends non plus parce que je sais que à long terme c'est pas... c'est pas faisable quoi. Donc il faut oui, il faut faire psychologue avec certains. (Rires) Euh... je dirais que ma vision de... du... du... de la tâche ou du job de teamleader ou de responsable d'équipe, c'est que tout fonctionne bien, donc ça veut dire que les gens doivent être doivent être heureux au boulot, faire des choses intéressantes, qu'ils s'y développent. Donc ça veut dire qu'il faut... il faut... il faut les suivre, il faut essayer de les comprendre, voir quels sont leurs points forts, leurs points faibles, et justement leur mâcher ou essayer de les aider dans les trucs qui leur prennent trop de temps, plus de temps, plus d'énergie, de manière à ce que ils s'en sortent en ayant dépenser moins d'énergie et euh... et donc pouvoir soit la garder pour eux-mêmes en restant stables psychologiquement, soit la... euh... comment dirais-je... pouvoir l'utiliser intelligemment pour autre chose dans lequel ils sont bons et qu'ils aiment bien faire pour en faire une belle quantité avant la fin du mois, par exemple. Euh, c'est... c'est très... euh... je dirais que il y a pas de définition de ce que c'est un team leader, faut pouvoir s'adapter pour que l'équipe tourne. Et il faut avoir de la psychologie, il faut avoir des connaissances, il faut avoir de l'organisation, il faut avoir la possibilité, ça c'est un truc important, de pouvoir, euh... prendre de la distance des choses, arrêter d'aller voir dans les détails et de poser... et faire un genre de vue d'hélicoptère, helicopter view de la situation. Parce qu'il y a beaucoup de... quand on est trop près des problèmes, il y a beaucoup de choses dont on... on voit ça marche pas, mais on sait pas pourquoi, et c'est que en prenant de la hauteur qu'on voit que « oui mais y a tel truc à tel endroit qui a provoqué ça à côté et qu'il y a donc eu un impact à tel endroit, etc. » Et si on n'a pas pris les l'helicopter view, on voit pas d'où ça vient et où... où on peut renvoyer éventuellement le... une fois que c'est solutionné le... le... le... la réponse ou le... ou le résultat ?

M : Oui.

R : C'est très variable, aller, c'est... c'est intéressant mais c'est assez... euh... ça consomme pas mal d'énergie psychique, je dirais. Je sais pas, moi, personnellement, étant introverti, si... c'est une bonne chose que je sois timide parce que c'est pas quelque chose que j'ai fait naturellement d'aller voir un peu dans la partie privée des autres ou interagir beaucoup avec beaucoup de gens. C'est pas mon... mon truc, ça me consomme beaucoup d'énergie.

M : J'imagine. Et du coup, selon vous, quels sont les rôles les plus importants à tenir en temps normal, et en période de travail et aussi les rôles les plus difficiles ?

R : Les rôles les plus importants, c'est la bonne... le bon transfert d'information du haut vers le bas, du bas vers le haut. Euh... parce que ce qui se fait... en... ce que je vois se faire en détail dans... dans mes équipes... je peux pas tout expliquer à mon boss ou à son boss, faut lui en faire un résumé, il faut lui... lui... lui... lui en expliquer les... les... les lignes importantes pour que lui, de son... de sa vue d'hélicoptère, encore plus haut donc, il puisse euh... il puisse comprendre comment l'ensemble s'intègre. Lui, les détails, ça ne l'intéresse pas non plus. Euh... Qu'on ait mis tel paramètre dans tel script plutôt que tel autre ou qu'on a été chercher tel champ dans tel... dans telle table de telle base de données Oracle plutôt qu'un autre pour arriver à... Il s'en fout, lui, tant qu'on lui explique que le problème est résolu et qu'il y avait un bug dans tel... dans telle base de données ou telle application qui ne parvenait pas à... à lire tel... Pour lui c'est bon, il faut pas savoir euh... le... Souvent, il n'a pas besoin de connaître les détails techniques. Ça c'est une... une des informations, tout ce que j'entends qui vient... tout ce que j'entends grâce à mon rôle de team leader, parce que je suis invité à certaines...

à certains groupes de discussion, de réunions parfois interdépartementales, interservices, interdépartementales, interdivisionnelles. J'entends des choses, je vois des choses se produire, je rapporte et j'explique. C'était pas encore officiel aujourd'hui matin, mais ce matin on a eu euh... euh... j'avais euh... meet... weekly meeting avec mes 2 équipes. C'étaient... c'est... c'est le lundi matin et une des questions, c'est « qu'est-ce qu'on va faire bientôt avec Covid ? » Ouais bon, j'avais entendu via radio couloir et de façon informelle que on allait sans doute bientôt pouvoir recommencer à venir travailler au bureau de façon organisée par nous-mêmes, volontaire et comme on le sentait. Donc, ce sera une période de réadaptation prévue avant, à mon avis, quelque part du côté du premier septembre où on sera obligé de revenir au moins un jour par semaine au bureau. Et effectivement ici, vers midi, il y a notre CEO qui a envoyé un mail à tout Proximus pour nous dire que à partir du 9, donc la semaine... donc après-demain, on pourrait revenir travailler dans les bureaux de façon volontaire pour ceux qui le veulent. Et donc il va falloir organiser ça aussi parce que... aller... aller travailler bêtement dans un bureau si c'est pour être toute la journée avec le casque et faire du Skype ou du... du Teams, du... du... du Microsoft Teams depuis le bureau, ça sert à rien. Aller au bureau, c'est pour voir des gens et pour pouvoir faire des choses plus facilement, de façon plus agréable, qu'on le fait via Skype quoi.

M : Oui, c'est certain.

R : Donc il va falloir qu'on s'organise, qu'on trouve pour l'équipe un jour commun qui va à tout le monde, pour que tout le monde puisse aller à notre bureau. Euh... enfin il va y avoir un certain nombre de choses à organiser et je suis pas le seul à devoir organiser parce que on va en discuter juste... jeudi, justement en staff meeting, ce sont tous les team leaders du département, pour voir comment on va s'organiser en... parce que il y a des réunions qui sont organisées, pas seulement internes à mon équipe, mais entre mon équipe et une autre et... enfin bon, donc... donc... donc je vais... on va devoir organiser ça de façon propre, choisir un jour, ou plusieurs jours, ou exclure des jours, et voir comment on... comment on va devoir réorganiser le... le... le travail en présentiel. Comme problème supplémentaire chez nous, je sais pas si tu connais tours Proximus près de la gare du Nord ?

M : Vite fait, je crois que je les ai déjà aperçues une fois.

R : Ce sont les 2 tours avec une... une passerelle entre les 2.

M : Oui, je crois que je vois vaguement.

R : On passe à côté... on passe au pied des tours quand on passe en train au Nord. Nous sommes au 25<sup>e</sup>... nous étions au 25<sup>e</sup> étage euh... qui est l'étage de la passerelle. Or, Proximus possède une Art Foundation, une fondation d'art. Depuis 25 ans, je crois. C'est le 25<sup>e</sup> anniversaire cette année-ci. Euh... on est obligé, euh... en tant que parastatale, toutes les grosses firmes sont obligées d'investir un certain pourcentage de leurs bénéfices dans de l'art contemporain. Donc on a une collection d'art contemporain grande assez, actuellement, pour pouvoir ouvrir un musée d'art contemporain. On pourrait remplir les beaux-arts complètement.

M : Ah oui, quand même.

R : Avec tout ce qu'on a. A tous les étages, dans tous les bureaux, dans tous les... y a des œuvres d'art de tous les artistes connus Européens actuellement. (Rires)

M : Wouaw. C'est chouette ça.

R : Euh... c'est quelque chose d'assez agréable. Je sais pas si tu as vu, mais au pied des tours et dans les rues qui sont euh... qui sont tout autour, il y a des parcs et dans les parcs, y'a d'énormes statues ?

M : Oui.

R : Ah ben ce sont des... elles nous appartiennent.

M : Ah d'accord.

R : Parce que... avec les budgets qu'on a pour ça chaque année, on a pu acheter quelques grosses statues de... d'artistes connus ou d'artistes démarrants. Euh... et en achetant quelque chose de grand, on sait forcément pas les mettre dans nos bureaux donc on les met à l'extérieur. (Rires)

M : Oui, c'est mieux.

R : Et donc eux, ils ont décidé que les deux 25<sup>e</sup> étages allaient être vidés – ils sont vides maintenant – pour pouvoir y mettre toute la collection et à partir du mois de septembre, il va y avoir une exposition où tout le monde pourra venir visiter l'exposition Proximus... de Proximus.

M : Ça a vraiment l'air intéressant.

R : Oui, oui, ça va être intéressant. Avec passage d'une tour à l'autre via la passerelle, qui donne une vue fantastique.

M : Oh, je veux bien croire.

R : Donc il faut... il faudra venir voir ça.

M : Oh ben oui. Franchement, ça doit valoir la peine.

R : C'est à partir du mois de septembre normalement. Mais donc on a... on nous a vidé nos... nos bureaux et on a pas encore réattribué notre nouveau bureau, donc nous n'avons pas de nouvelle place pour le moment. Donc ça... un problème supplémentaire pour l'organisation, parce qu'il va falloir se démerder pour euh...

M : Oui, il va falloir trouver quelque part pour travailler.

R : Oui.

M : Très bien. Continuons du coup, est-ce que vous faisiez déjà du télétravail avant la crise du Coronavirus ?

R : Oui, on fait du télétravail depuis... ouille... oh... la date exacte, je ne saurais pas la donner, mais certainement depuis 5-6-7 ans, quelque chose comme ça.

M : Ah oui d'accord. Et à quelle fréquence ?

R : On a commencé avec la possibilité d'avoir un jour. Euh... avant la crise, on était à 2 jours maximum par semaine. Et euh... ils ont décidé que, quand on repasserait en présentiel après la crise, ce serait 3 jours par personne maximum. On n'est pas obligé de les prendre, donc on peut y aller tous les jours si on veut, mais la plupart des gens travaillent de chez eux. Et ce serait 3 jours.

M : Ah oui, d'accord.

R : Donc ce sera 3 jours après... aller, probablement quelque part en septembre, quand on devra revenir en présentiel, effectivement. Euh... et c'est la raison pour laquelle Proximus a déjà annoncé qu'ils allaient revendre euh... les tours, ou au moins une partie des... du... du volume des tours et euh... acheter ou trouver un... un bâtiment beaucoup plus petit euh... quelque part à côté d'une des 3 gares de Bruxelles, donc pour pouvoir rester joignable facilement, via le... le train, parce que beaucoup

de collègues viennent en train, même de... de Ostende ou même de... de Verviers. Oui, il y en a qui viennent de Verviers tous les jours. Je saurais pas faire ça, 20 minutes maximum de trajet pour aller au boulot, c'est le maximum pour moi. (Rires) C'est pour ça que je suis venu... je suis venu habiter à Bruxelles d'ailleurs. Euh... et donc le... le... le... Je sais plus ce que j'étais en train de raconter moi avec le euh... oui euh... que les... les... les tours allaient sans doute être revendues et qu'on allait probablement, d'ici un an, un an et demi, déménager vers un bâtiment plus petit. Sur... Parce qu'il y aura moins besoins de... de mètres carrés.

M : Est-ce que vous pourriez m'expliquer comment s'est déroulée la transition vers le télétravail quand il a été forcé depuis mars ? Est-ce qu'il y a des choses qui ont été mises en place ou est-ce que ça s'est fait du jour au lendemain ?

R : On faisait déjà du télétravail avant la maison de en moyenne 2 jours par semaine. Ce qui veut dire que euh...

M : L'adaptation était possible ?

R : L'adaptation était facile, il a juste fallu aller un peu plus loin dans certaines choses, sans... sans beaucoup plus de... de... de... euh... nous, on n'a pas vraiment été fort impactés, on avait... on avait déjà une partie de l'organisation... au lieu de, par exemple, d'avoir un papier de présence pour voir qui était venu et qui étaient là, etc., on a mis au point sur un... je sais pas si tu connais, SharePoint de...

M : Oui.

R : Bah sur un SharePoint, on a mis... on a créé des tableaux Excel représentant des calendriers pour lesquelles chaque team leader met les absences de... de... de son personnel et ce genre de choses donc... Ça existait déjà avant le... Ce sont des choses que pour... pour qui... qui nous... pour pouvoir suivre le télétravail dès le premier... dès le télétravail avec un seul jour, on est obligé de mettre quelques petits outils au point. Donc ce sont des outils dans ce style-là, au point, qu'on a simplement étendu ou utilisé plus fort ou plus souvent parce qu'on est passé à... à la semaine complète quoi.

M : Ouais. Et est-ce que vous ressentez des difficultés à diriger votre équipe en ligne ?

R : Oui et non. Non, dans le sens que étant, j'ai déjà dit plus tôt, introverti euh... j'ai plus facile à... à expliquer quelque chose de... expliquer quelque chose de complexe ou à donner des ordres à quelqu'un quand c'est virtuel comme on le fait maintenant plutôt que d'avoir la personne juste devant moi en lui disant « Bon mec, t'es viré ou tel truc t'arrête, il faut que tu fasses autre chose » ou... ou quand il ou elle est... c'est plus facile aussi de présenter des condoléances quand il y a un des parents qui est décédé. De le faire comme ça, en Skype, c'est moins personnel, je dirais que de voir la personne en pleurs devant... devant soi et de voir... Ça, c'est le côté qui... qui... qui... qui me va bien, je dirais

M : Oui.

R : Euh... alors que des collègues qui sont extravertis, c'est une catastrophe pour eux de ne pas pouvoir avoir la personne en pleurs devant eux et de pouvoir les embrasser, les... gérer leurs sentiments ou le leur désespoir etc. Euh... ça dépend un peu de la personne qui... qui utilise le... le... le télétravail. Difficulté, ça j'ai déjà expliqué, c'est que on perd énormément de temps, beaucoup plus de temps à avoir des réponses ou organiser des choses complexes parce que euh... les gens sont aussi disponibles que... quand quelqu'un qui se trouve à 10 mètres a 2 minutes ou fait rien pendant 2 minutes, on peut lui sauter dessus pour aller lui poser une question tandis que je sais pas dans mon équipe de 14 qui est en train de faire rien de spécial, ils sont tous en rouge pour le moment. Ou avec même parfois certains, avec un petit sens interdit, c'est pour dire ne surtout pas venir m'embêter maintenant. Mais... oui mais

est-ce qu'ils sont en train de faire une sieste ? Ou alors est-ce qu'ils sont en train de réfléchir à un truc compliqué, d'essayer de configurer, programmer un truc complexe ? Je sais pas. (Rires) Sur les difficultés, euh...

M : Oui, c'est... on peut plus voir.

R : C'est... dire, c'est mieux ou c'est moins bien le... le... le... le... le... le... le télétravail. Y'a du bien comme y'a du moins bien. A mon point de vue, quelqu'un avec une... une autre personnalité, donc plus organisé, plus extraverti, etc., va donner une autre liste de bien et moins bien, avec des choses que... que cette personne-là trouvera moins bien alors que moi je trouve ça justement génial en teleworking. C'est surtout une question de... de... de... de personnalité, de gens euh... je sais pas si tu connais euh... Myer Briggs ?

M : Non, ça ne me dit rien.

R : Je te conseillerais euh... pour pouvoir avoir une idée de comment réagissent les gens et donc de pouvoir corréliser la réaction des gens, ce qu'ils trouvent bien au moins bien dans le... le... le... le contact électronique ou le teleworking, d'étudier un petit peu le système de Myer Briggs. Ce sont 2 psychologues qui ont mis au point un système de... ils analysent la personnalité des gens.

M : C'est les tests euh... ah c'est le test MBTI, c'est ça ?

R : C'est le MBTI, c'est ça.

M : Alors oui, c'est ça, oui, je connaisse. C'est vrai que Myer Briggs...

R : MB, c'est Myer Briggs

M : Oui, voilà.

R : TI... je sais plus ce que signifie le T. Oui, c'est le MBTI.

M : Oui ok, oui, alors oui, je vois ce que c'est.

R : Oui. Je suis en INTP, pour info. (Rires)

M : Alors je... je crois que j'avais fait le test, vite fait sur un site... sur internet ou quoi, et je sais que j'avais I... et je ne me souviens plus ce que j'avais comme autres lettres.

R : Ça veut dire introverti, ça.

M : Oui, oui.

R : Attention, dans le système MBTI, qu'on soit introverti, extraverti, organisé, pas organisé, c'est-à-dire chaotique, qu'on soit... qu'on prenne des décisions au feeling ou uniquement à partir de... de... de... de... de... d'éléments bien... de chiffres, de... de... de trucs, de paramètres bien... bien précis euh... n'est à aucun moment à considérer comme quelque chose de positif ou de négatif. Parce que ça a des avantages comme ça a des inconvénients. Euh... par exemple, dans la division informatique où j'ai travaillé pendant 15 ans, avant de venir chez customer operations, c'est une... une autre division, c'est là où je suis maintenant... on ne met, et ça par... ça... ça paraît bizarre à tout le monde, que des gens avec une personnalité de type chaotique en organisation pour gérer les réseaux informatiques.

M : D'accord. C'est inattendu.

R : Ah pourquoi ? Non, c'est pas inattendu parce que les chaotiques, ce sont des gens qui vivent facilement et sans problème dans le chaos, dans quelque chose de non organisé, de pas bien timé, de

pas bien écrit. Et donc ça veut dire que quelque chose qui change... ils sont très adaptables et... et quelque chose qui change ou qui... qui passe à... qui tourne à 180 degrés, c'est pas... c'est pas un problème pour eux. Une machine, une base de données qui c'est... qui se crash, qui vient de s'arrêter et qui... qui fait que il y a la moitié du réseau et des... des... des systèmes informatiques qui s'arrêtent, ok, ils paniquent pas, ils analysent tranquillement quels sont les... les... ce qui a pu se... ce qui a pu se passer, ils trouvent la panne, ils remettent en service. Un organisé, il est... il panique parce que ça fonctionne plus, il a... il a une demi-heure pour tout remettre en service et il est mort, le mec. Donc ça veut dire qu'on met les chaotiques pour ce genre de travail.

M : Oui, ok. Je comprends mieux comme ça.

R : C'est... c'est la raison. C'est... donc... donc être chaotique est pas quelque chose de mauvais, ça a des avantages dans certaines... dans certaines situations. Être organisé a des avantages dans d'autres situations, pour tout ce qui est administration, par exemple, suivi de... de... de projets et ça... ça c'est plutôt un... un organisé. Un introverti a son... comment dirais-je... a son... la définition de introverti, c'est quelqu'un qui a un monde intérieur très riche et qui cherche... qui trouve ses réponses dans son monde intérieur. Donc ça veut dire qu'il n'a pas besoin d'aller poser des questions à l'extérieur, ou pomper des idées à l'extérieur, il les aura lui-même les idées. Et ce seront souvent des idées pas préconçues, ce seront des idées complètement nouvelles et euh... Ce qui peut être très régulièrement et être très intéressant. Je suis très introverti avec un monde très riche et mon... mes... mes boss précédents étaient très contents de m'avoir, parce que ils m'expliquaient une situation en me disant « on a tel problème, qu'est-ce que tu ferais ? » Et je leur donnais « Ah mais j'attaquerais tels paramètres ou je... je rés... je... je résoudrais comme ça, ou comme ça, ou comme ça, ou comme ça », en leur donnant... parce que... en leur donnant 4 ou 5 solutions possibles auxquelles ils auraient jamais pensé, et c'est justement ça qu'ils... qu'ils aiment bien ou dont ils ont besoin.

M : Oui, tout à fait. Est-ce que le télétravail lui un impact sur votre rôle quant au suivi, au contrôle de votre équipe ?

R : Je crois pas beaucoup... Euh... je crois que ce qui a eu comme impact, c'est ma connaissance des processus, des gens, du... des... des produits, du business en général ou comment fonctionnait le... qui a augmenté depuis un an et demi et qui fait que maintenant je comprends les choses. Et je sais... je sais que si on a tel problème à tel endroit, ça vient de tel autre endroit. Euh... ce qui n'était pas mon cas il y a il y a 2 ans encore.

M : Ok, très bien.

R : Non. Je dirais que non.

M : Ok. Et quel est votre rôle quant au bien-être et la motivation de vos collaborateurs ? En général et pendant le télétravail ?

R : Beh c'est d'essayer de rester euh... euh... de savoir ce qu'ils font, de comprendre ce qu'ils aiment, de se comprendre ce qu'ils ont comme problème pour pouvoir les aider à y répondre et à solutionner. Je me rends compte que, en tant que chef d'équipe, mon diplôme d'ingénieur, et le fait d'être INTP qui... qui est un profil où... où... euh... comment dirais-je... je suis en réalité un genre de... de théoricien, c'est-à-dire que même dans une situation que tout le monde voit comme chaotique, non organisée, je vois quels sont les trucs qui s'imbriquent et comment ils fonctionnent et interagissent. Euh... donc ça veut dire que je reg... je... je parviens à mettre une organisation sur le chaos. Euh... euh... et donc ça m'aide beaucoup à comprendre comment fonctionnent les... les gens et comprendre quels sont leurs problèmes, à comprendre et... et... comment expliquer... Je me suis rendu compte que très peu de gens

étaient capables de faire ça. La plupart des gens de mon équipe pas, donc ça veut dire que ils sont un peu comme des cyclistes, ils ont toujours le nez dans le guidon et ils voient que leur guidon et ce qui se trouve autour, je suis le seul à le voir donc c'est moi qui doit lui dire « ton guidon un petit peu à droite parce que tu vas bientôt aller dans un mur là ». Euh... c'est une partie du rôle de... de chef d'équipe. Euh... Donc je dirais que non, pas...

M : Le télétravail n'a pas changé la façon de faire ?

R : Non.

M : Très bien.

R : C'est pas le télétravail, c'est... c'est... non, c'est pas le télétravail qui a changé, c'est ma connaissance du... du... du business qui a évoluée, qui a augmentée, qui fait que, bah je l'ai dit tout à l'heure, mais maintenant on ne met plus en peinture aussi facilement. (Rires) Alors qu'on pouvait me vendre n'importe quoi, il a quoi... 2 ans quoi. (Rires)

M : Oui, je vois. Et maintenant la toute dernière question, est-ce que vous avez des difficultés en télétravail à interagir avec les autres parties prenantes de l'organisation, donc des collègues du même niveau hiérarchique ou supérieurs ? Est-ce que le télétravail rend les choses plus compliquées ?

R : Non, pour moi ça fait pas de différence. Euh... n'ayant pas besoin de voir beaucoup de monde euh... je dirais que ça m'aide peut-être même un petit peu de ne... de voir les gens un peu comme une émission de télévision euh... parce que y'a pas le vrai contact avec ces gens-là. Mais au niveau hiérarchique euh... même mon n+1, +2, +3, +4, etc., je sais qu'ils ont d'autres responsabilités, ils ont... ils sont dans un autre monde, ils sont... ils... ils s'occupent d'autres... d'autres choses, c'est pas ça qui fait qu'ils sont plus grands, plus beaux, plus forts ou plus intelligents que moi ou que n'importe quel autre, même avec un petit boulot sans... sans... sans beaucoup d'importance dans la... dans la compagnie. Donc c'est pas pour ça que... si je trouve qui... que... que ça va... ça va pas, je vais... je vais lui dire « Ça va pas hein ». Il m'est déjà arrivé un certain nombre de fois d'ailleurs de... de... de recadrer euh... mon n+2 ou 3 en lui disant « oui mais il y a un truc que t'as pas compris, il faut que tu saches ça, ça, ça et ça » parce que plein d'autres gens n'osent pas lui dire que on a un problème à tel endroit, parce que c'est parfois sous leur responsabilité et qu'il faut toujours dire oui et être content. Et... et... et toujours dire oui et être sympa avec son boss. Non, c'est pas ça qu'il a de moi, moi c'est pas ça que je demande d'ailleurs. Si y'a un problème, si on n'est pas content, si on croit que j'ai fait quelque chose qui fallait pas, bah il faut me le dire en m'expliquant pourquoi. Je verrais si, effectivement, il y a des choses à modifier euh... euh... Je me... aller... comporte de la même manière avec les autres. Ce qui ne plaît pas toujours quand on se retrouve avec quelqu'un avec un trop p... un ego trop prononcé ou un carriériste ou enfin ou un certain nombre de... euh... Quand j'étais... mon avant-avant-dernier boss quand j'étais encore dans le départ... dans la division IT, ça a été la guerre pendant 2 ans et c'est moi qui ai gagné parce que c'était un carriériste, c'était un peu... je l'ai eu comme bosse un peu après la fusion de Belgacom avec Proximus. Euh... donc Proximus la... la... la... la... la... la filiale mobile, on a refusionné euh... puis ils sont redevenus une division plutôt qu'une filiale à part entière et on a réintégré tout le personnel. Mais chez... chez... chez Proximus, à l'époque, ils avaient... il y avait des... des... des groupes de gens qui s'étaient organisés pour pouvoir se pousser l'un l'autre au niveau carrière, même... même... pas qu'ils étaient meilleurs que n'importe qui, mais qu'ici ils faisaient du lobbying, ils se refilaient les jobs l'un l'autre en virant les autres, etc. pour pouvoir prendre la place. Et ça, la... la fusion a cassé ce truc-là. Ce qui veut dire qu'ils se sont retrouvés comme n'importe quel employé, à l'époque, dans la nouvelle firme qui était Belgacom plus Proximus euh... et mon boss a... a essayé d'arrêter des projets qui étaient presque finis, qui allaient donner de très grands résultats, pour

pouvoir recommencer exactement le même projet à 0, mais pour pouvoir mettre son nom dessus, des choses comme ça.

M : Ok, je vois, oui.

R : Quand je vois... Quand je vois ce genre de chose, c'est la guerre.

M : Oui, je peux comprendre.

R : Ça a été la guerre parce que je ne supporte pas qu'on passe du... on perd du temps, on met des trucs à la poubelle, on casse des gens, euh... on vire des gens ou qu'on... uniquement pour des... des raisons politiques pour pouvoir se mettre à la place. Ça, moi, je ne supporte pas ce genre de chose.

M : Oui, je comprends parfaitement.

R : Et là, ça a été la guerre. Et j'ai gagné. Mais c'était dur, ça m'a coûté pas mal de... d'énergie.

M : D'énergie, oui. J'imagine. Et du coup, les interactions avec... les interactions avec vos supérieurs sont plus faciles, dans ce cas, grâce au travail puisque c'est... il y a un écran entre ?

R : Je... je crois que oui. Mais si je dis quelque chose, une question tendancieuse pour révéler des choses qu'on veut pas voir, ou que si j'ai une question lors d'une réunion à poser, à mon n+2, +3, +4, même si c'est en présentiel, je vais le faire, parce que c'est pas pour moi, c'est pour l'intérêt de... de tout un pan de l'organisation qui se retrouve écrasé ou qui se retrouve avec un gros problème qu'on... que certains ne veulent pas voir, parce que c'est euh... ça les mettrait en cause ou ils ont pas envie de faire l'affaire ou... ou c'est pas dans leur politique. Euh... ça ce sont des... des... des choses que je... je supporte pas et que je... je secoue des... parfois des gens et quel que soit la personne.

M : Oui, je vois. Okay, très bien.

R : C'était pas toujours apprécié.

M : Mais c'est pour l'intérêt de tous.

R : Je travaille pour l'intérêt de tous, je travaille pas pour moi spécialement, je travaille pas pour une politique ou pour... pour... pour un groupe de... de... de un... un sous-groupe de personnes qui... qui... qui essaye de se faire mousser ou je ne travaille pas pour la... la carrière de l'un ou l'autre, ça se joue... je joue absolument pas ça. Je suis... étant très introverti, je suis trop simple, je dirais, psychologiquement, pour pouvoir jouer à ça. Je suis pas développé assez pour pouvoir mettre au point des stratégies pour pouvoir faire croire n'importe quoi à une personne pour pouvoir le... lui faire faire un pas de travers ou faire... prendre une fausse décision de manière à ce qu'elle se fasse passer pour une cloche vis-à-vis de tout le monde. Il y en a qui font ça et qui sont capables de faire ça. Moi, je saurais pas.

M : Ça, c'est dingue aussi.

R : C'est trop compliqué pour moi. Je... aller, je suis pas comme ça, je suis beaucoup trop simple.

M : Mais non, je vous comprends pour le coup. Mais très bien du coup, on a terminé cet... cet entretien. Il a duré un peu plus que attendu mais...

R : Je me doutais bien que ça allait durer plus longtemps.

M : Mais c'est très bien, j'ai... j'ai beaucoup d'informations à travailler, donc c'est... c'est hyper intéressant donc merci beaucoup pour votre temps, vraiment.

R : De rien. Si tu as encore d'autres questions, besoin d'info ou éventuellement besoin de... de voir des collègues qui vont donner, dans le même département, une autre vue sur la même situation, moi je veux bien le faire, j'ai... j'avais... j'avais proposé à mon boss pendant qu'on faisait notre face-to-face tout à l'heure justement dans... de... de... de... de parler de... de toi et de ton... de ton mémoire et de dire que s'il y a des gens qui sont intéressés, qu'ils me le disent. Comme ça, je pouvais donner leur adresse email si... Je fais ou je fais pas ?

M : Euh... je sais pas encore si c'est nécessaire en fait. Et comme je préfère quand même avoir des entreprises différentes, je vais vous tenir au courant donc c'est jeudi, c'est ça ?

R : C'est jeudi, oui.

M : Okay, alors si je dois vous recontacter, ce sera avant jeudi et... je verrais alors. En tout cas, merci beaucoup, c'est vraiment gentil de votre part.

R : De rien. Peut-être à la prochaine alors ?

M : Mais oui, très bien, à la prochaine. Encore une fois, merci. Bonne journée.

R : J'espère qu'il avait pas 2<sup>e</sup> rendez-vous à 15h30 parce qu'on a loupé alors celui-là. (Rires)

M : Non, c'est bon. (Rires)

R : Ça va alors.

M : Merci beaucoup, bonne journée.

R : Salut.

## Entretien 6

(Entretien sur Teams)

Marie : Bonjour.

Répondant : Bonjour.

M : Comment allez-vous ?

R : Ça va et vous ?

M : Ça va aussi. Euh... alors je propose qu'on ne perde pas de temps et qu'on commence directement.

R : D'accord, dites-moi.

M : Bah déjà je voudrais, premièrement, vous remercier de prendre du temps de répondre à mes questions pour mon mémoire donc qui porte sur les cadres intermédiaires et leur passage au télétravail durant la crise. Euh... je voudrais aussi vous demander s'il était possible d'enregistrer l'entretien afin que je puisse le retranscrire ? Sachant que...

R : Oui, bien sûr.

M : Parfait. Parce que tous ça restera anonyme donc il n'y a pas de problème. Euh... donc je vais vous poser toute une série de questions, le mieux pour moi serait que vous y répondiez de façon la plus sincère possible et la plus spontanée, et que vous n'ayez pas peur de développer. Il n'y a aucune bonne ou mauvaise réponse donc n'hésitez pas à dire tout ce qui vous traverse l'esprit.

R : D'accord.

M : Et si vous avez une question durant l'entretien, surtout n'hésitez pas et posez-la.

R : D'accord.

M : Donc pour commencer, est-ce que vous pouvez vous présenter brièvement euh... en parlant de vos études et de votre parcours professionnel ?

R : Donc, euh... XXX XXX, donc je suis IT manager et quality manager chez Ipso. J'ai un bachelier en informatique et... que j'ai fait en cours du soir.

M : Okay, très bien. Euh... il y a un peu plus d'un an avant la pandémie, à quoi ressemblait votre travail ?

R : Ce qu'il est à l'heure actuelle, je veux dire. Ça a pas changé. Je faisais déjà du... 2 jours de télétravail par semaine.

M : D'accord. D'accord, très bien. Euh... et quelles sont les tâches que vous réalisez au quotidien ?

R : Euh... je fais du développement informatique, je m'occupe de tout ce qui est euh... euh... management de la qualité donc on a un organisme accrédité, Bellac, donc c'est une accréditation d'État, et donc il y a tout des... des... comment dire euh... des procédures à mettre en place et à suivre et à vérifier que tout soit bien maintenu à jour au niveau de la société, pour maintenir justement notre accréditation. Donc c'est un peu comme... ISO 9000, je sais pas si vous connaissez ?

M : Oui, je connais vaguement.

R : Les normes ISO... Nous, c'est ISO 17020 donc c'est un cran au-dessus et en fait les organismes accrédités dans... dans notre branche peuvent, entre autres, s'ils ont les compétences, ce qui est pas notre cas, notre Core business, mais euh... certifier des organismes ISO 9000 par exemple.

M : Ok, oui, je vois. Est-ce que vous pourriez expliquer les différentes tâches ou les différentes procédures que vous avez dû mettre en place en tant que cadre intermédiaire depuis le début de la crise du Covid-19 ?

R : Euh... mais écoutez, on n'a pas dû mettre énormément de choses en place vu que la plupart déjà des employés de chez Ipso travaillaient de chez eux. Parce qu'ils sont beaucoup sur le terrain. Euh... donc, à part la responsable administratif qui, elle, a du travail chez elle. Mais sinon toute notre infrastructure déjà informatique était faite pour qu'on puisse travailler de l'extérieur, déjà. Et d'un point de vue managérial aussi, c'était... ça a toujours été le cas un petit peu donc... Donc, ce qu'on a mis en place, au lieu d'avoir des réunions physiques au bureau, ben on les faisait... on les a en Teams, entre autres. Euh... et on fait peut-être un peu plus de réunion, justement, euh... par Teams que... que ce qu'on faisait avant, même.

M : OK, très bien. Euh... comment est-ce que vous décririez les rôles que vous avez en tant que cadre intermédiaire ?

R : Donc, moi je m'occupe...

M : Donc les rôles, c'est vraiment votre fonction...

R : Voilà. Donc ma fonction première, c'est donc tout ce qui est informatique. Euh... donc le développement de logiciels qu'on développe en interne qui est vendu sous forme de licences. Ça c'est surtout utilisé par euh... le personnel chez nous pour faire du contrôle qualité, entre autres, la gestion de contrats, euh... des cahiers des charges... enfin, il y a tout cet aspect-là. Les applications mobiles aussi, dans le même cadre euh... Et alors il y a tout ce qui est... tout... tout... tout l'aspect qualité, donc c'est tout le respect des procédures, le respect de la norme qui nous... imposée par notre accréditation. Il... vérifier que tout ça soit... soit bien maintenu à jour et respecté de chacun.

M : Oui, je vois. Euh... et vis-à-vis de votre équipe, que... comment vous vous considérez dans votre rôle ?

R : Je ne me considère pas comme euh... Je chapeaute l'équipe pour certaines choses, mais je suis pas leur chef direct, parce qu'ils sont... ils ont un responsable de... plus de secteur, donc on va dire y'a Flandre-Wallonie, il y a 2 grands responsables. Moi je suis un petit peu au-dessus, plus au niveau... pas de la direction mais... voilà euh... avec ma fonction de quality manager, je dois chapeauter l'ensemble de la société, direction comprise. Parce que il faut pas que... c'est pas parce que c'est la direction qu'ils peuvent faire certaines choses. Donc voilà. Euh... et pour tout ce qui a IT, bah je... je m'occupe que l'ensemble de... des fonctionnalités font... fonctionnent au niveau des développements et aussi au niveau de tout ce qui est technique, donc les ordinateurs, les réseaux, la sécurité, etc., etc.

M : Et du coup, est-ce qu'il y a des rôles que vous considérez comme plus important dans votre travail ou des rôles qui sont plus difficiles ?

R : Plus important, je dirais pas. Parce que c'est 2 fonctions importantes. Euh... et plus difficile ? Bah non, pas... elles sont pas plus difficiles que les autres, c'est... c'est complètement différent donc euh... Moi je fais... Entre le quality management et tout ce qui est informatique, c'est vraiment 2 mondes différents, même s'ils se réunissaient à un moment, mais... voilà. Mais... non j'ai pas de...

M : Okay, très bien. Comment se déroule la transition vers le travail quand il a été nécessaire d'y passer ? Qu'est-ce que vous avez ressenti, vécu, etc. ?

R : Moi, je l'ai vécu super bien. Bon, j'ai fait des jours de Covid parce que, ma femme étant infirmière, j'ai 2 enfants en bas-âge, donc il fallait bien que quelqu'un les gardent. Donc je les ai gardés quand... quand je le devais. Du moins pendant les 2 premiers mois de... du début de la pandémie. Mais sinon moi en fait, le télétravail, j'ai eu... moi j'y vois que du bon. Si je pouvais, je resterais. (Rires) Parce que je peux aller chercher mes enfants plus tôt, je les vois beaucoup plus... Quand je... quand j'allais au boulot, en plus je travaille assez loin de... de chez moi, euh... ben je rentrais, il était 7h du soir à la maison, je les voyais une petite demi-heure et puis c'est tout. Tandis que là, je vais encore chercher les enfants à l'école, je les ramène puis je retravaille un petit peu, voilà. Je les vois plus. Bah je les voyais avant parce que je m'occupais d'eux tous les matins, mais je veux dire... je les vois encore plus qu'avant donc pour moi c'est... c'est pas plus mal. Moi je trouve que ma vie de famille est mieux. (Rires)

M : Je vois oui. Et est-ce que le télétravail a changé quelque chose dans votre fonction, dans l'organisation du travail, vos relations managériales, etc. ?

R : Non, pas du tout.

M : Okay, très bien. Euh... et est-ce que vous avez l'impression qu'il y a eu des nouveaux défis qui sont arrivés avec le télétravail à temps plein ?

R : Non... non. Non, euh... je vous dis, on était vraiment déjà bien rodés, on avait déjà toute l'infrastructure en place. Donc les gens étaient un petit peu habitué déjà. Euh... donc euh... au niveau des équipes, ce qui a eu, c'est juste moins de travail à un moment parce qu'on pouvait plus aller nulle part, donc forcément ça... vu qu'on fait des contrôles qualité bah... chez certains clients, on pouvait plus rentrer donc voilà, c'est un petit peu plus compliqué à ce niveau-là mais sinon, non, ça... ça a rien changer de... Voilà.

M : Mais du coup, si j'essaye de comprendre, euh... les personnes vont toujours sur le terrain à l'heure actuelle pour faire le truc... ?

R : La plupart des personnes chez nous vont sur le terrain pour faire des contrôles qualité, des audits. Euh... ils vont voir les clients. Euh... donc ça c'est le... le gros core business de notre société. Et puis il y a tout ce qui est... les réunions de suivi aussi, mais ça ils font beaucoup plus à distance maintenant. Et alors, tout ce qui est cahiers des charges, gestion de contrats, mais ça, ils font à distance comme ils le faisaient avant. Donc là, au lieu d'avoir des réunions physiques chez le client, par exemple, bah ils vont les avoir par Teams dans la plupart des cas maintenant... enfin du moins à l'époque. Euh... mais sinon c'est... c'est resté. Je vais le dire, à par les mois d'avril... mi-mars jusque, je vais dire, mi-mai, là où c'était vraiment le lockdown complet et où personne pouvait sortir, personne ne pouvait rien faire... et encore, on a réussi à conserver certains clients où c'est une nécessité pour eux qu'on aille contrôler. Euh... sinon voilà... ça, il y a pas eu de gros changements, voilà, non plus. Et... mais c'est vrai que les gens vont beaucoup sur le terrain déjà à l'époque, donc euh... ils sont habitués à travailler un petit peu en autonomie euh... Voilà, les chapeauter par... par une équipe quoi.

M : Je vois. Comment s'organise le travail avec votre équipe pendant le télétravail ?

R : C'est plus mes collègues qui s'occupent de tout, donc euh... enfin, qui... qui s'occupent de chapeauter de ce qu'on appelle les plannings des contrôles, entre autres, et de voir un petit peu tout ce qui doit être fait, ce qui... ce qui... moi je suis... j'ai un rôle un petit peu au-dessus, c'est surtout dans le respect des procédures. Euh... maintenant, on fait des réunions... il y a des réunions obligatoires, des réunions trimestrielles, qu'on a continué de faire par Teams juste vraiment pendant la... la grosse partie

de la pandémie où l'on n'a pas fait parce qu'il y avait beaucoup de gens... forcément plus de travail... en chômage économique aussi... Covid plutôt. Euh... mais sinon on a maintenu ce... ce genre de réunion, donc avec euh... le rappel des procédures, vérification, ... il y a toujours eu des supervisions en fait des inspecteurs euh... par les... les responsables techniques et... donc voilà donc, pour moi, ça a pas changé grand-chose. J'ai toujours eu cette... ce besoin de chapeauter l'ensemble. Maintenant, c'est vrai que pour remettre des documents signés, tout ça, c'est un peu plus compliqué maintenant. Euh... tout ce qui impression de documents et tout ce qui est nécessairement dans cette procédure-là. Mais voilà, je vais de temps en temps au bureau, peut-être une fois par mois maintenant. Je fais ça ce jour-là et je vérifie que tout est bien remis à temps et dans les heures.

M : Je vois, oui. Euh... et est-ce que la diminution des interactions en face-à-face avec les gens à poser un quelconque problème ou... ?

R : Moi pas. Personnellement... c'est pas que je suis asociale (Rires) mais ça me dérange pas de les avoir comme ça, en Teams. Après je dis pas, c'est bien d'aller... de voir les gens en vrai au bureau où c'est... c'est des fois beaucoup plus facile pour certaines réunions d'avoir les gens de vis-à-vis mais sinon ça... ça me change pas grand-chose. Donc par rapport aux gens... voilà.

M : Okay, très bien. Euh...

R : Juste peut-être pour les formations, former les nouveaux engagés, là c'est peut-être... là c'est quand même plus facile de le faire en vis-à-vis parce qu'on a les réactions de la personne en direct et c'est moins... que... regarder un écran, c'est vrai, pendant des heures... surtout que chez nous, il y a des formations qui dure quand même une journée, ce qui est des fois un peu plus compliqué.

M : Ouais.

R : Mais c'est sinon, voilà.

M : Okay. Et est-ce que vous avez... vous ressentez des difficultés à interagir avec les autres parties prenantes de l'organisation comme vos collègues au même niveau hiérarchique, vos supérieurs ou...

R : Non, pas du tout.

M : Ok.

R : Non, mon patron, il a bien pris l'habitude de Teams donc... (Rires) Comme quand j'étais au bureau en fait, il venait me déranger donc. (Rires)

M : Okay, très bien. Euh... est-ce que vous avez eu l'impression que le télétravail avait un impact sur votre rôle ?

R : Non.

M : OK. Et sur... et par rapport à la productivité des gens que vous chapeautez ?

R : Euh... ma productivité à moi, par exemple, est bien meilleur en télétravail que au bureau, parce que je suis moins dérangé.

M : Oui.

R : Forcément. Maintenant pour les autres, leur productivité n'a pas... elle n'a pas changé non plus, je pense. La seule chose qui aurait... qui... qui... qui a pu faire changer ça, c'est pas le télétravail, c'est le... c'est le manque de travail dans certains cas, parce qu'on pouvait plus aller chez certains clients, parce que c'était fermé, parce que... Mais c'est pas de leur faute directe ni la faute du télétravail. Et comme

je dis, ils sont sur le terrain, il y a des... des gens que je voyais déjà, même à l'époque, de... qu'une fois par mois. Et encore.

M : Euh... Et est-ce que le fait d'être en télétravail a changé quelque chose d'un peu de façon de contrôler et de suivre les personnes qui sont autour de vous ?

R : Non.

M : Non ?

R : Non.

M : Non... et pour quelles raisons ça n'aurait rien changé ?

R : Parce que déjà, on n'a pas l'habitude de... de contrôler les gens et de vérifier exactement tout ce qu'ils font quand... voilà, on leur fait confiance aussi. Il y a un minimum de contrôler et ça on va le voir directement par l'intermédiaire des systèmes. Mais c'est pas des systèmes qui sont euh... euh... d'espionnage, je vais dire, donc on n'a pas changé nos habitudes par rapport à avant.

M : Ok, très bien. Et euh... et comment... quel est votre rôle quant à la motivation et au bien-être des... des personnes avec qui vous travaillez ? Qu'est-ce qui est mis en place ?

R : J'en ai pas beaucoup, j'en ai pas... j'en ai pas du tout même. C'est plus la direction qui s'en occupe. Donc ils essaient de mettre en place certaines choses. Il y a des systèmes de primes qui sont mis en place. On a eu des primes... on a eu une prime alors qu'on devait pas en avoir pour justement récompenser le travail de chacun lors de la crise. Mais voilà donc, ça, c'est plus la direction qui s'en occupe.

M : Ouais, je vois. Et quel est votre avis sur le télétravail en général ? Ses avantages, ses inconvénients ?

R : Moi je trouve que tout le monde devrait faire du télétravail. (Rires) Avec un minimum de 2 jours. Et après je comprends qu'il y a des gens qui ont vraiment besoin d'aller au... au travail et qui ont besoin... Je vois... j'ai une de mes collègues, euh... elle a beaucoup plus difficile qu'une de... de travailler de chez elle, par exemple. Après, c'est vrai qu'il faut avoir un endroit où on puisse le faire dans de manières correctes, un bureau et ne pas être dérangé tout le temps. Parce que faire du télétravail dans une pièce où il y a 2 enfants, c'est impossible, donc voilà. (Rires)

M : Effectivement.

R : Mais moi je préférerais. Moi, je suis pour à 100%.

M : Okay, je vois. Et qu'est-ce que vous pensez que la crise va changer au télétravail dans le futur ?

R : Moi, j'espère qu'il y en aura un peu plus. Maintenant euh... on verra, mais pas trop non plus parce que sinon ça va toucher notre business, donc. (Rires) En fait, on fait des contrôles qualité dans les bureaux, entre autres, donc euh...

M : Dans une juste mesure.

R : Voilà, c'est ça. Je pense que c'est mieux pour tout le monde. Je pense qu'il faut un juste milieu, être full time, y'a plein de gens qui ne le supporteraient pas.

M : Ouais.

R : Euh... maintenant avoir 2 jours de télétravail par semaine, je trouve ça bien. Pour les gens qui puis... qui peuvent le faire, je vais dire.

M : Oui.

R : Mon épouse, par exemple, était pas faire de télétravail.

M : Ouais bah pour elle il vaut mieux...

R : Bah infirmière, c'est compliqué. (Rires)

M : Oui c'est vrai que... c'est plus compliqué. Mais très bien, mais du coup, on a passé en revue l'ensemble de mes questions, donc c'est parfait. Et donc, en fait, si je dois résumer, finalement, ce que vous m'avez dit, finalement le télétravail n'a absolument rien changé dans vos habitudes, dans votre euh... à part que vous avez un meilleur équilibre vie-travail...

R : Au niveau familial, voilà.

M : ...et vie familiale. Mais sinon, ça n'a absolument rien changé. Vous avez pu continuer à travailler correctement tout le long du...

R : J'ai même été plus productif donc voilà.

M : Voilà. Donc dans ce... c'est parfait. Merci beaucoup en tout cas pour le temps que vous m'avez donné.

R : Il n'y a pas de soucis.

M : Je sais pas si vous voulez ajouter quelque chose, corriger quelque chose euh... ou quoi que ce soit ?

R : Non, je pense que tout est dit et c'est bien résumé.

M : Ça va, c'est parfait. En tout cas, merci beaucoup.

R : Je vous en prie.

M : Je vous souhaite alors une bonne journée et encore un fois merci.

R : Je vous en prie, une bonne journée. Au revoir.

M : Au revoir.

## Entretien 7

(Réunion par Teams)

Marie : Bonjour.

Répondant : Bonjour.

M : Comment allez-vous ?

R : Ça va, et vous-même ?

M : Ça va aussi. Euh... ben je voudrais déjà vous remercier de prendre le temps de répondre à mes questions pour mon mémoire, vous allez vraiment m'être d'une grande aide.

R : Ah bah j'espère. (Rires)

M : J'aimerais aussi vous demander l'autorisation de pouvoir enregistrer la conversation pour pouvoir la retranscrire.

R : Oui, pas de souci.

M : Tout ce qui sera dit sera anonyme et donc il n'y aura aucun problème de confidentialité.

R : D'accord.

M : Euh... donc je vous rappeler... donc mon mémoire porte sur le télétravail... le passage au télétravail pendant la crise des cadres intermédiaires et de leurs équipes.

R : Oui.

M : Et euh... donc je vais vous poser toute une série de questions pour un peu... parler du sujet, donc je vais... le mieux pour moi serait que vous y répondiez de la façon la plus spontanée et honnête possible.

R : Oui.

M : Que vous n'ayez pas peur de développer parce qu'il n'y a ni bonne ni mauvaise réponse.

R : D'accord.

M : Et n'hésitez pas à dire tout ce qui vous passe par la tête. Et si vous avez la moindre question entretien, n'hésitez pas à la poser.

R : D'accord.

M : Donc, pour commencer, est-ce que vous pourriez vous présenter, en parlant brièvement de votre de vos études et de votre parcours professionnel ?

R : Euh, je m'appelle XXX XXX, j'ai XX ans, j'ai fait un graduat en comptabilité à l'EPHEC et en... j'ai postulé en... en fiduciaire, tout d'abord. Euh... et euh... suite à une... un poste pour lequel j'avais postulé, ben j'ai eu une possibilité de rentrer dans une PME et j'y suis toujours. Donc, toujours chez Stannah depuis maintenant avril 99.

M : OK, très bien. Euh... il y a un peu plus d'un an avant la pandémie, à quoi ressemblait votre travail ?

R : Bah c'était euh... On... on parlait pas du tout de... de télétravail dans notre société. C'était clairement 100% de... de présentiel au bureau. Euh... bah, il y avait la... la route le matin, la route le soir, les... de temps en temps, les discussions avec les collègues, le... etc. Le... le fait d'être moins à l'aise, clairement. Moi je... je trouve que le... le... le télétravail m'a apporté énormément au niveau de la tranquillité. Moins... pas moins de travail parce que donc en tant que responsable financier de la société, bah j'ai eu énormément de... de rapport à faire pour notre maison-mère qui se trouve en Angleterre, semaine par semaine, donc ça pour moi ça n'a vraiment pas été moins de travail, c'était plus. Mais moins dérangé.

M : Oui, je vois. Et quelles sont les tâches que vous réalisez au quotidien dans le travail ?

R : Euh... ben la facturation... de l'encodage... donc on travaille avec Linbooks. Euh... pour la facturation, nous on a notre propre programme qui a été créé par notre maison-mère en Angleterre et donc euh... le système est le même dans la plupart des pays, ils sont en train de... d'implémenter ça dans... dans tous les pays, comme on est présents dans plus de 50 pays également. Euh... et bon bah donc des... des reportings mensuels aussi bien de ce qui est pour le cash-flow que les... les résultats réels du mois, le nombre de ventes, le nombre d'installations...

M : Je vois. Euh... est-ce que vous pourriez expliquer les différentes... différentes procédures que vous avez dû mettre en place en tant que cadre intermédiaire lors du passage au télétravail ?

R : Euh... les différentes tâches... bah ça a été déjà euh... de gérer toute l'équipe. Donc nous, notre système téléphonique est... est assez ancien, donc on n'a pas eu la possibilité de dévier toutes... toutes les lignes par service, donc il devait y avoir 1 à 2 personnes qui restaient en présentiel au bureau, donc faire le... le planning pour que les gens se... se relayent euh... au début de... de la pandémie, donc en mars dernier, de l'année 2020 bien sûr. Euh... là, on a euh... euh... perdu euh... à ce niveau-là, avec ce planning, jusque courant du mois de mai. Euh... et ensuite ben la... la situation est revenue plus ou moins à la normale pour la plupart de mes collègues. On reste... on est encore donc euh... 3-4 à faire du télétravail régulièrement.

M : Ok.

R : La plupart de mes collègues sont euh... 5 jours semaine au bureau, c'est exceptionnel qu'ils restent encore un jour à la maison.

M : Ok, je vois. En tant que cadre intermédiaire, comment décririez-vous les rôles que vous avez au sein de votre organisation ? Donc les rôles, c'est votre fonction dans l'organisation, c'est vraiment ce que vous êtes au quotidien, ce que vous faites.

R : Euh... vu mon ancienneté euh... ben je suis un peu le... autant financièrement que HR que... on vient beaucoup vers moi, donc c'est clair qu'en... en présentiel, les jours où je vais au bureau, bah je suis en permanence avec quelqu'un dans... dans mon bureau. Dans... je dem... Je demande également maintenant que mon... c'est 4 jours semaine à la maison, je continue moi pour l'instant, j'ai dit « n'attendez pas que je vienne au bureau, envoyez-moi des mails, téléphonez-moi, je suis joignable, je travaille ». Il y en a beaucoup qui préfèrent attendre que je sois réellement là physiquement. Donc euh... à part ça, ben c'est beaucoup... beaucoup de... comme je dis, beaucoup de contacts avec euh... la maison-mère également, euh... toutes les semaines, que se soit par téléphone, par par mail, par Teams aussi maintenant. Euh... euh... on a également euh... j'ai également beaucoup de contact avec le... bon comme on est un groupe, on a un responsable ressources humaines européen, qui lui travaille

pour nos collègues en Italie, mais est vraiment responsable pour l'Europe. Donc j'ai régulièrement avec lui des contacts aussi pour voir comment ça se passe niveau personnel en Belgique.

M : D'accord. Okay, très bien. Euh... et selon vous, quels sont les rôles les plus importants à tenir dans votre travail ou les plus difficiles, que ce soit en travail général ou en télétravail ?

R : Euh... les... je crois que les plus difficiles, c'est le... justement, ben que on ne vienne... que mes collègues ne viennent pas directement vers moi quand y'a des questions et du coup bah... le fait est que ben d'une part, si c'est par rapport à un client, bah le client n'est pas content parce qu'il a pas des nouvelles directes... directement mais c'est 4-5 jours après, parfois une semaine, si euh... imaginons que la personne ait pris contact le mardi matin qu'on ne... on ne transmet pas l'info, moi je ne vais que le lundi suivant au bureau bah voilà, c'est une semaine de passée, donc ça fait un client mécontent. Ce n'est pas notre objectif non plus. Maintenant, on a beau faire des remarques, parfois les... les... j'ai des collègues avec qui ça se passe très bien, ils m'envoient directement un message ou ils me transfèrent les lignes sur mon GSM, ça j'ai... j'ai aucun problème avec ça. Mais il y en a d'autres où c'est un peu plus compliqué.

M : Ouais, je vois. Et du coup, quels seraient les rôles le plus important dans votre travail ?

R : Mes rôles les plus importants ? A quel... à quel niveau ?

M : Ce que vous considérez comme étant vraiment... vous, en tant que manager, ce que vous considérez vraiment comme important ?

R : Mais clairement euh... la communication. Parce que euh... en tant que responsable, le... le... le problème c'est que... non, je... je m'occupe aussi de... du calcul des salaires et ça m'a... ça m'était arrivé d'apprendre que quelqu'un était malade après que les calculs aient été effectués par exemple. Donc c'est une rectification le mois suivant, etc. donc... même si euh... j'ai beau insister que... auprès de tout le monde que, en cas de de maladie ou d'accident ou quoi que ce soit, bien sûr c'est le responsable direct qui doit être au courant, mais je dois être au courant également. Il y en a avec qui ça passe et d'autres avec qui ça passe pas. On a beau se répéter et n'étant... je crois qu'il y en a beaucoup qui... qui pensent que je me tourne les pouces en étant à la maison, clairement. Pas au niveau de... des gens du bureau parce que ça, il voit bien que je... je leur envoie régulièrement des mails et je fais nettement mes heures, même plus que ce que je devrais pour l'instant. Mais les gens qui sont sur la route, les... l'équipe technique et l'équipe de vendeurs, eux, je pense qu'ils croyaient que j'ai... que je profite du soleil etc. mais c'est vraiment pas le cas.

M : Oui.

R : Malheureusement.

M : Euh... donc vous m'avez dit que vous ne faisiez pas de télétravail avant... ?

R : Non. Non.

M : Ok. Euh... du coup, comment vous avez vécu ce passage au télétravail ? Qu'est-ce que vous avez ressenti, etc. ?

R : Euh... beh il y a eu euh... au début, une crainte personnelle, au niveau privé, clairement. Devoir... d'être euh... ben 24h sur 24 finalement... bon, quand c'est les vacances, être 24h sur 24 avec sa famille ou le weekend, mais devoir rester comme ça autant de semaines, voire autant mois, j'avais un peu peur. Mais à ce niveau-là, ça s'est vraiment très bien passé. Euh... et d'un autre côté euh... bah... je t'ai dis, ça a été une mise en place de beaucoup de nouvelles statistiques, nouveaux euh... nouvelles façons

de devoir financer pour le... pour la société. Au niveau des... des résultats, une mise à jour beaucoup plus régulière des... des... de ce qu'on pense pour la... des perspectives, des semaines, voire des mois eux... qui venaient. Ce qui, précédemment, ben on faisait le budget en octobre-novembre pour l'année... pour l'année suivante et euh... une petite révision milieu d'année pour voir ce qui... avec les... s'il y avait quelque chose. Mais là, ça a été vraiment semaine par semaine... où... où on allait. C'était vraiment dans... dans... dans l'inconnu, vu que bon, on a aussi arrêté une grosse partie de... de nos activités parce que bon euh... à la... devant aller chez des personnes âgées principalement, ben c'était clair que c'était plus... plus possible euh... On a juste continué un minimum de... le service de dépannage parce que bon, ça, on était obligé, et tout ce qui était maintenance, entretien de... des installations existantes, ça on a tout à fait arrêté pendant cette période, et les installations, on les a arrêtées également, sauf si le client insistait vraiment pour avoir sa commande. Mais on a bien insisté aussi que c'était hors de question que la personne reste à côté des... de... du technicien pendant qu'il faisait son travail. Euh... pas fait de de visites commerciales non plus pendant cette période, uniquement par... par mail ou par... par téléphone, les demandes qui étaient... qui ont été traités à ce niveau-là. Donc on a quand même utilisé pas mal le chômage économique pour l'équipe de vendeurs et l'équipe technique, ça c'est clair. Ça a été utilisé pendant 2 mois, assez... assez bien.

M : Ouais, j'imagine. Et que change le télétravail dans votre fonction ? Qu'est-ce... qu'est-ce qui change dans vos... votre travail, dans les relations managériales, dans l'organisation du travail, etc. ?

R : Ça, finalement... beh c'est... c'est quelque chose que euh... je me vois continuer. Bon maintenant peut-être pas 4 jours semaine, mais un jour ou 2 à la maison, pourquoi pas, à plus ou moins long terme. C'est... je vous dis, j'avance beaucoup plus quand je suis à la maison, je... c'est beaucoup plus productif euh... quand... que quand je suis au bureau, clairement. Moins dérangé. Puis bon aussi, même si y'a des mails qui rentrent ou il y a l'un ou l'autre appelle ben voilà, on les traite. Et bon si... mais si je suis occupé euh... à faire un rapport, il y'a pas quelqu'un qui va venir dans mon bureau et... voilà.

M : Oui.

R : Voilà. Donc c'est clair que ça, c'est un gros avantage du télétravail. Parce que même si mon téléphone sonne dans un... dans un tableau, je vois si c'est un de mes collègues mais je... il laisse le message, je le rappelle ou je... quand je suis vraiment dans... dans quelque chose de... de financiers précis, en dehors du manager, je décroche plus. Je décroche pas. Donc il m'a dit... même... même lui, parfois, je ne décroche pas quand je suis en train de finaliser quelque chose et je le rappelle dans les quelques minutes qui suivent. Mais je veux dire, je ne veux plus perdre le fil de... de mon travail et de devoir recommencer...

M : Ouais, je comprends.

R : ... des statistiques ou quoi parce que, voilà, j'étais dérangé, je ne sais plus où j'en suis. Voilà.

M : Oui. C'est compréhensible.

R : Tout à fait. Et donc euh... par contre niveau famille, je suis comme si j'étais au bureau quoi, clairement pas... je suis pas dérangé ni par mon épouse, ni par les enfants.

M : Oui donc finalement c'est parfait.

R : Ouais voilà. J'ai pas de... bon... et ici, j'ai envahie la... la table de la salle à manger donc pour l'instant, on est... ben on mange dans la cuisine depuis quelques mois maintenant. Plus d'un an.

M : Oui, je pense qu'on est beaucoup comme ça.

R : Voilà.

M : Très bien. Comment vous organisez le travail avec votre équipe en situation de télétravail ?

R : Euh bah... pour la comptabilité, je suis seul donc ça, à ce niveau-là, c'est pas trop compliqué. Euh... maintenant bah pour le... chacun connaît son rôle, donc c'est vraiment euh... de temps en temps, des petites analyses, des petits checks par rapport... bah « tiens, qu'est-ce qui se passe dans les plannings des... du service technique ? Qu'est-ce qui se passe dans les plannings des vendeurs ? Qu'est-ce qui se passe... ? Est-ce que les gens font bien le... leur boulot ? » Je checke de temps en temps parce qu'avec le... le... le... le... le système qu'on a ici, bah je peux tout voir de la maison, de voir le nombre de... d'appels qui ont été pris, le nombre de rendez-vous qui ont été pris, etc. donc... Mais c'est pas systématique, c'est pas quelque chose que je fais au jour le jour, clairement, c'est... un petit check une ou 2 fois par mois pour voir si on reste en ligne par rapport à... au mois précédent ou à la quinzaine précédente.

M : Euh... est-ce que vous ressentez des difficultés à diriger votre équipe en ligne ?

R : Euh... en général, non. Non. En... certains plus... plus difficile avec certaines personnes que d'autres, mais la... la plupart de... de... de... de... de... de tous mes collègues, mais c'est... comprennent la... la situation et bon... y'en a beaucoup qui ont voulu revenir... qui pourraient faire encore quelques jours de télétravail, mais qui ont pris... qui ont préféré de rentrer au bureau pour être plus tranquilles. Ne pas être... et avoir la motivation de travailler. Parce que certains, donc euh... « à la maison, me mettre en route, bah voilà... mais je suis très vite tenté de faire une pause, etc. ».

M : Oui, je vois. Et la diminution des interactions en face-à-face a eu un impact sur... sur comment vous travaillez, sur votre rôle ?

R : Euh... non. Non... non, non, pas réellement. Je vous dit, à part de temps en temps, l'une ou l'autre petite chose, mais en général, les gens ont respecté le... le fait de... le... le télétravail respecte le... la hiérarchie. Y'a pas de... y'a pas eu de... de... comment je vais dire... pas eu de... de rébellion en disant que « Voilà, ben... on te voit plus jamais » ou... Ca... ça été un peu la... la... avec la plupart des... de mes collègues, j'ai eu aucun problème. Il n'y a qu'avec 1 ou 2 sur les... les... on est une équipe maintenant de 25-26, mais 1 ou 2 ou ça a été un peu plus compliqué mais je sais qu'avec eux, je dois faire plus attention et...

M : Ouais.

R : Voir un peu ce qu'il en est mais... Sinon, franchement, c'est une bonne équipe.

M : Et est-ce que vous avez des difficultés à interagir avec les autres parties prenantes de l'organisation, comme des collègues du même niveau hiérarchique, vos supérieurs, etc. ?

R : Non, non, non, non. Du tout, du tout, du tout. Euh... ce qu'il y a, c'est que, par rapport justement à... au... à mon manager euh... bah je vous explique un peu la... la situation... euh... en fait, donc, il a commencé à être manager de... de la société en Belgique en janvier 2019. Mais il est également manager de Stannah Hollande, qui... qui sont nos confrères de... des... des Pays-Bas. Euh... et donc ben il... il venait 2 jours... avant le Covid, il venait 2 jours semaine au bureau. Clairement, ben c'était... on essayait de concentrer ce qu'on devait voir ensemble sur ces deux jours-là, mais c'était téléphone régulièrement et...

M : Ouais donc finalement le télétravail n'a pas changé grand-chose ?

R : Par rapport au manager, non. Clairement. Donc maintenant, au lieu de le voir physiquement 1 ou 2 jours par semaine au bureau, bah c'est par Teams.

M : Okay, très bien.

R : Ou énormément par mails, là c'est clair aussi que c'est...

M : Oui. Et est-ce que le télétravail a eu un impact sur votre rôle quant à la productivité des équipes ?

R : Euh... ça peut être bien, oui, tout à fait. Parce que justement j'ai dû déléguer un petit peu plus que ce que je ne faisais précédemment. Donc j'ai dû euh... faire confiance plus à... à mes collègues responsables de services je vais dire. Euh... n'étant plus présent à 100%, ben ne pas savoir... comme je vous dis, je... j'apprends parfois qu'il y a un malade et que je ne suis pas tenu au courant. J'ai un problème avec un dossier avec un client qui ne veut pas payer, bah comme, en tant que responsable financier, bah c'est mon rôle aussi de... d'être au courant directement et pas quelques jours après, donc ça c'est... ça... ça a été un peu... un peu compliqué. Mais dire... on... maintenant, je... avec... avec le... les semaines et les mois qui ont... qui ont passé, je crois que tout le monde a pris ses responsabilités et les... les choses tournent correctement.

M : C'est bien. Et du coup euh... est-ce que le télétravail a eu un impact sur votre rôle quant au suivi au contrôle des équipes ?

R : Euh... Oui, oui, oui, oui, même chose. J'ai... je... c'est beaucoup plus euh... bah donc on a... donc moi, je suis responsable financier, j'ai mes managers juste au-dessus de moi et, en-dessous de moi, j'ai le sales manager, leur... le responsable technique et le responsable telesales. C'est clair que c'est eux qui... qui gèrent le... le... beaucoup plus le... le quotidien et que les... le fait que les... le job soit fait correctement et en suffisance.

M : Okay, très bien. Euh... et maintenant, la dernière question. Quel est votre rôle quant... quant au bien-être et la motivation de vos collaborateurs ?

R : Ça, c'est pas... principalement, mais... j'ai... je suis... toujours à l'écoute, clairement. Et tout le monde sait que je suis joignable même en-dehors des heures de bureau, même pendant mes congés, même pendant les week-ends si urgence ou si besoin de... de... de discuter, même rien à voir avec le boulot, mais voilà. Je suis là, je suis à l'écoute, euh... Maintenant, j'ai encore eu des collègues, un vendeur... je crois que c'était jeudi de la semaine passée, qui m'a appelé, on est restés presque 2h en ligne. Enfin, lui, il était dans sa voiture en train de rentrer chez lui, il a tué un peu le temps mais bon voilà, donc c'est... il avait besoin... il avait besoin de papoter parce qu'il disait « oui, c'est à nouveau une... une... une mauvaise semaine pour moi. J'ai pas vendu grand chose. » Les vendeurs, s'ils vendent pas, bah ils ont pas de salaire à la fin du mois, évidemment, donc c'est...

M : Oui, oui. C'est compliqué.

R : C'est compliqué, c'est... j'ai... on a pris l'habitude avec certains que bah... ça... faut pouvoir être à l'écoute. C'est comme, je l'étais déjà en étant au... au bureau hein. Donc ça... ça... ça... ça ne... ne change rien.

M : Oui, donc le télétravail n'a pas eu d'impact là-dessus ?

R : Pas... pas réellement parce que je... je reste disponible, j'ai toujours... enfin ça a toujours été normal dans ma mentalité de... de rester disponible quoi qu'il arrive. Quoi qu'il arrive, bien sûr on s'entend, mais faut pas non plus qu'il me téléphone à 2h du matin pour...

M : Oui, j' imagine que ça fait pas plaisir.

R : Pour dire qu'ils ont une insomnie, faut quand même pas exagérer. (Rires) Mais je veux dire dans la limite du raisonnable et du professionnel... je suis à l'écoute, même en privé si... si besoin.

M : Okay, très bien. Euh... Bah du coup c'est parfait, on a terminé l'entretien donc c'est vraiment parfait.

R : Okay, j'espère que ça va vous servir.

M : Oh oui, oui. J'ai... je vois déjà plein de choses... j'ai plein de notes. Donc il n'y a pas de problème. Euh... Je ne sais pas si vous voulez ajouter une dernière chose, si vous avez encore une question ou si...?

R : Non. Si jamais vous avez besoin d'un... d'un complément, n'hésitez pas.

M : Ok, très bien.

R : N'hésitez pas à m'appeler et je reste à votre disposition.

M : Parfait. Ben merci beaucoup en tout cas.

R : Mais de rien, avec plaisir.

M : Je vous souhaite une bonne journée dans ce cas.

R : Merci, à vous aussi.

M : Merci.

R : Que ça se passe bien avec votre mémoire.

M : Merci beaucoup.

R : Au revoir, bon après-midi.

M : Au revoir. Bon après-midi aussi.

R : Au revoir.

## Entretien 8

(Entretien sur Teams)

Marie : Bonjour.

Répondant : Oui, bonjour.

M : Comment allez-vous ?

R : Je ne vous entends pas ?

M : Ah.

R : Non, je n'entends rien.

M : Ok.

\*Je pars de l'appel puis je reviens\*

M : Est-ce que vous m'entendez ?

R : Oui, je vous vois, mais je ne vous entends pas. (Rires)

M : Attendez.

R : En tout cas je n'ai pas mis ma caméra.

M : Okay, très bien. Vous m'entendez ?

R : Je ne sais pas ce qu'il se passe. alors.

\*Je pars de l'appel puis je reviens\*

M : Est-ce que vous m'entendez ?

R : Oui.

M : Ah, parfait.

R : Excusez-moi.

M : Okey, parce que j'ai régulièrement des problèmes de son avec mon ordi, donc c'est vrai que ça me fait un petit peu peur.

R : Ah d'accord, mais en fait moi j'ai l'habitude de travailler sur Teams sur ma messagerie professionnelle, mais là c'était pas dans mon agenda et donc j'ai dû retourner dans ma messagerie privée. Et il là visiblement les... les... les paramètres périphériques n'était pas mis comme il fallait. Mais maintenant je vous entends.

M : Au moins le problème est réglé, donc c'est parfait. Euh... bah du coup, je voudrais déjà vous remercier de prendre du temps pour répondre à mes questions dans le cadre de mon mémoire.

R : Oui.

M : Donc il porte sur le passage au télétravail forcé par la crise du coronavirus, des cadres intermédiaires et de leurs équipes. Euh... j'aimerais pouvoir enregistrer l'entretien afin de pouvoir le retranscrire après, si ça ne vous dérange pas.

R : OK, y'a pas de souci.

M : Sachant que toutes les données seront confidentielles et anonymes, donc il n'y a aucun problème à ce niveau-là. Donc je vais vous poser toute une série de questions, donc le mieux pour moi serait que vous y répondiez le plus sincèrement possible et que vous n'avez pas peur de développer. Il n'y a ni bonne ni mauvaise réponse. Donc vraiment, n'hésitez pas à dire tout ce qui vous traverse l'esprit. Et si vous avez une question durant l'entretien, n'hésitez pas et posez-la.

R : D'accord.

M : Donc, pour commencer, est-ce que vous pourriez vous présenter en parlant brièvement de vos études et de votre parcours professionnel ?

R : Alors euh... mes études... En fait, moi j'ai fait ce qu'on appelait à l'époque une licence en philologie germanique, donc euh... anglais-allemand. J'ai enseigné pendant 1 an ou 2, mais bon, c'était pas vraiment mon truc. Et puis je suis rentrée dans une société commerciale, euh... me disant qu'effectivement, dans le commerce, on avait besoin des langues. Donc je suis rentrée dans une société en 82 en me disant « c'est pour 1 an ou 2, mais après je fais autre chose ». Et puis bon ben je suis toujours dans la même société (Rires) qui... elle a été rachetée... enfin bon il y a... les propriétaires ont changé et que j'y ai fait différentes choses. Au départ, j'ai fait de l'administration des ventes. Euh... et puis bah de plus en plus du commercial, plus haut niveau vente quoi. Voilà. Alors là maintenant, tout récemment, j'ai repris donc à la fois, je suis vendeuse à l'international, un chef responsable des ventes Europe... Europe et Inde, et j'ai repris le... ce qu'on appelle customer service, donc le... le... la... l'équipe de... d'administration des ventes.

M : Ok, très bien. Est-ce que vous pourriez me décrire à quoi ressemblait votre travail il y a un peu plus d'un an, avant la pandémie ?

R : Alors avant la pandémie... beh il faut savoir que moi j'habite entre Gembloux et Namur, que les bureaux commerciaux étaient à Bruxelles mais que suite à restructuration etc. euh... le... les bureaux à Bruxelles, les bureaux commerciaux, ont été fermés et tout a été rapatrié à l'usine qui se trouve à Saint-Guislain donc au-dessus de Mons. Ce qui veut dire que pour moi bah ça fait quand même beaucoup de trajet. De toute façon, c'est moins long que d'aller à Bruxelles. Je ne vous fais pas le dessin. (Rires) Mais voilà bon, en fait, les trajets en soi ne me... ne me gênent pas. Mais effectivement, donc avant la pandémie, c'était tous les jours. Faire 80 kilomètres aller, 80 kilomètres retour, donc ça fait à peu près 1h de route. Euh... Beaucoup de travail évidemment, déjà sur ordinateur voilà. Et en fait, je dirais que depuis le Covid, euh... je travaille à la maison sauf que je vais 1 à 2 fois par semaine à l'usine, parce que j'ai donc une équipe qui travaille pour moi, qui réceptionne des camions qui viennent charger, donc il faut d'office toujours au moins une personne au guichet et donc je dirais que par solidarité, pour... voilà pour les voir régulièrement, j'essaye d'aller 1 à 2 fois par semaine à l'usine. Alors euh... je... je continue à développer ?

M : Oui, vous pouvez continuer à développer parce que ma seconde question était en comparaison, à quoi ressemble le travail maintenant avec la pandémie ? Donc allez-y.

R : Voilà, donc en fait, le fait d'aller 1 à 2 fois par semaine à l'usine me convient parce que 1, c'est continuer à garder le contact social, et surtout de continuer à voir les collègues parce qu'il y a quand même pas mal de choses qui se passent à l'oral dans les contacts... dans les contacts informels, je dirais,

y'a des infos qui passent. Euh... en plus, je dirais que pour moi, au bout de 3 jours à la maison, ben j'en ai un peu marre donc je suis contente de pouvoir un peu bouger, de voir des gens, etc. Maintenant, quand je suis à l'usine, je me rends compte que je suis quand même moins productive. Je... d'une certaine façon, parce que bon, moi, je travaille dans un bureau seule, avec la porte ouverte, mais les gens passent, les gens s'arrêtent, ils viennent tailler une bavette comme on dit et... et... et... bon c'est... je pense que c'est important aussi donc on peut pas leur dire « écoute j'ai pas le temps, je suis occupée » donc on passe, finalement, je passe quand même pas mal de temps en papote entre guillemets, avec les... avec les différents collègues. Alors je pense que, comme je l'ai dit, je pense que c'est important.

M : Ouais.

R : Mais il se fait que quand je suis à l'usine, je...

\*Coupure de la conversation\*

M : J'ai plus internet.

\*Reprise de la conversation\*

R : Ah. Vous êtes figée sur l'écran. Voilà.

M : Oui, je n'avais plus internet, je crois que ça bug encore...

R : Bah là, pour l'instant ça va.

M : Je... je... l'icône Internet qui s'affiche donc je ne sais pas pour combien de temps...

\*Coupure de la conversation, puis ça revient\*

M : Pour l'instant, ça a l'air d'être revenu. Donc allez-y, je vous en prie.

R : Ok mais euh... Voilà donc ça, c'était pour ce que ressemblait le travail. En fait, au niveau boulot, euh... je dirais que moi, au niveau commercial purement, je peux très bien travailler de chez moi vu que on a quand même été bien outillé. J'ai un ordinateur portable, j'ai une dock station, j'ai un écran, j'ai un clavier, une souris, euh... voilà. En plus, j'ai la chance de... d'être quand même la plupart du temps seule, j'ai mon fils aîné qui... qui... qui habite encore chez moi mais qui est pas tout... qui est pas tout le temps là parce qu'il travaille, voilà, il se déplace aussi. Euh... donc je suis... je suis relativement au calme. Alors il faut... je vais... j'anticipe certainement d'autres questions, il faut... au départ, je travaillais dans mon living, donc j'avais seulement mon petit PC portable et une chaise de living. En fait, je me suis rendu compte que c'était quand même pas idéal au niveau ergonomique.

M : Ouais.

R : Donc... et en plus, je me suis rendu compte qu'en fait il n'y avait plus de scission entre ma vie personnelle, ma vie privée et ma vie professionnelle. Et donc bah surtout en hiver. En été, c'est encore un peu différent parce qu'il fait beau dehors, on se fait des petites pauses pour travailler dans le jardin ou... (Rires) que en hiver, ben euh... on reste assis à sa table et parfois il est 19h-19h30, quand je me rendais compte que j'étais toujours en train de travailler.

M : Oui, je vois.

R : Donc, j'ai décidé de... d'aménager mon bureau en haut, dans une pièce particulière où j'ai mon bureau, j'ai une... ma dock station, j'ai mon écran, etc. Et ça permet quand même de faire... plus facilement faire la scission entre travail et vie privée.

M : Je vois.

R : Voilà. Au niveau contact avec les collègues, bah bien sûr, y'a le téléphone, on est équipé avec 8-8 donc là y'a vraiment pas... puis j'ai un téléphone portable. Par contre, effectivement, au niveau visite clientèle bah ça fait un an et demi qu'on ne peut plus voyager et que donc les contacts personnels sont évidemment tout à fait inexistants. Alors, bien sûr, y'a le téléphone mais ça ne... ça ne remplace pas.

M : Euh... est-ce que vous pourriez expliquer les différentes tâches ou les différentes procédures que vous avez dû mettre en place en tant que cadre intermédiaire depuis le début de la crise du Covid-19 ?

R : Les procédures ?

M : Comment... Peut-être expliquer comment s'est passée la mise en place du télétravail obligatoire ou si vous avez dû faire d'autres choses ?

R : Euh... De nouveaux, le... le télétravail était obligatoire et il fallait l'autorisation de notre employeur pour aller... si on devait aller 1 ou 2 fois, ou enfin quelques fois à l'usine. Euh... alors pour moi, au niveau infrastructure, je dirais, bah j'étais quand même bien équipée. Au niveau de mon équipe, à l'administration des ventes, là elles travaillent, normalement, avant le Covid, elles travaillaient donc sur site avec des PC fixes. Euh... donc là, il a fallu leur donner des PC portables qui n'étaient pas... qui n'ont pas été bien équipés dès le départ donc elles n'avaient, par exemple, pas le 8-8, donc on ne savait pas les joindre par téléphone quand elles étaient à domicile. Donc ça, c'est très compliqué. Donc là, j'ai dû, effectivement, euh... insister auprès des RH auprès du service informatique pour que on leur donne des... du matériel correct et qu'on leur donne toutes les possibles... toutes les facilités au niveau Teams, au niveau 8-8.

M : Je vois.

R : Voilà. Sinon bah au niveau organisation, bah on a un agenda où elles doivent me dire semaine après semaine qui est sur site et qui était en télétravail et qui est en congé. Donc là bon, là, ça... je suis encore de la vieille génération donc c'est une page d'agenda qui est photocopiée (Rires) que j'ai sous les yeux avec différentes couleurs.

M : Je vois. (Rires)

R : Voilà. Euh... bon, disons que ça me permet de voir tous les jours qui est là, qui est pas là. Voilà. Au niveau procès... autre procédure, je sais pas. Elles, je sais que, vis-à-vis des RH, elles doivent dire semaine par semaine, qui est là et qui est pas là.

M : Comment est-ce que vous décririez les rôles que vous avez en tant que cadre intermédiaire dans votre organisation ?

R : Répétez la question ?

M : Est-ce que vous pourriez me décrire les rôles que vous avez en tant que cadre intermédiaire ? Donc c'est vraiment votre fonction dans l'organisation, ce que vous faites au quotidien, dans votre rôle de cadres intermédiaires ?

R : Mais ça n'a rien à voir avec le Covid ça, avec le fait... le télétravail, je veux dire.

M : J'y vient tout doucement.

R : (Rires) D'accord. Euh... ben au niveau commercial, euh... au niveau commercial... bah moi je suis en relation constante, je dirais, avec mon chef, on va dire ça comme ça, où, effectivement, au niveau des

remises de prix ou des décisions qu'il y a... qu'il y a à prendre, ben on en discute ensemble, il y a des instructions, je dirais, de prix, on fait des price list par... par trimestre, etc. Euh... quand il y a des soucis de qualité bah... soit j'en discute avec lui, soit avec le département qualité etc. donc.... J'ai finalement, au niveau vente, un boulot qui est quand même relativement indépendant mais toujours en interaction avec, voilà, avec... avec mon supérieur pour avoir les... des lignes de conduite, je dirais. Au niveau de la gestion de l'administration des ventes, ben... je dirais que c'est une équipe, heureusement, qui est fort bien rodée. Donc euh... je pense que mon rôle est plus de... d'être à l'écoute et de les soutenir quand il y a un problème, d'une part, et d'autre part, c'est plutôt de... de prendre une décision quand il y a un litige ou quand il y a... quand il y a... quand y a... voilà, quand il y a un problème, quand il... voilà, quand il y a une décision à prendre, ce n'est pas à elle à prendre les décisions, c'est vraiment à moi à trancher.

M : Je vois. Voilà, et du coup, qu'est-ce que vous considérez comme les rôles les plus importants à tenir en temps normal ou en télétravail, et également les rôles qui sont les plus difficiles à tenir ?

R : Alors, je pense que, au niveau administration des ventes, j'ai vécu justement un petit incident, je dirais. En fait, ce qui est important, c'est d'être à leur écoute et de pouvoir euh... leur apporter des solutions et la difficulté, c'est qu'en fait, les solutions qu'on apporte ne seront jamais... enfin, ne sont jamais, j'exagère... mais euh... ne sont jamais les bonnes. Pour dire que... je vais vous donner un exemple très concret, qui s'applique au Covid notamment et au télétravail. Euh... on a des saisons... on a des... des... des... des périodes qui sont beaucoup plus actives que d'autres parce que, parmi les produits qu'on vend, on vend des produits qui vont... il y a des pics. Or, la personne qui se trouve seule au guichet, ce jour-là, elle a énormément... elle doit s'occuper de tous les camions et elle a pas le temps de s'occuper vraiment de son travail d'expédition, etc. Il y a un moment où... ben y'en a qui pètent les plombs, comme on dit. Et à un certain moment, moi j'ai été alertée, je me suis dit « s'il y en a une qui part en burn out, on est vraiment dans la mouise parce que... parce que... parce que il va manquer quelqu'un dans son équipe de 2 » et donc on a essayé, moi j'ai alerté les RH, on en a discuté et on a essayé de trouver des solutions qui étaient notamment de leur donner un matériel efficace quand elles sont en télétravail, qui est euh... de modérer les ardeurs de cette femme au niveau email parce que il y a des gens qui arrosent tout le monde dans leurs emails, et donc ben fatalement, vous recevez 15 email à la minute et à un moment ça vous... hein... fait péter les plombs quand même.

M : Oui.

R : Donc on a essayé de mettre plusieurs choses en place et en fait la réponse est que « oui mais non, ça ne va pas aider ». Et donc c'est très difficile d'être à la fois à l'écoute et puis en même temps, quand on apporte une solution... enfin, ce qu'on pense être une solution... c'est de se voir rembarrier, en disant « oui mais non, ton truc ça n'aide pas » quoi.

M : Ouais.

R : C'est... c'est... je dirais que ça, c'est difficile, et c'est d'autant plus difficile quand on n'est pas sur place face aux gens.

M : Ouais. Je vois.

R : Euh, je dirais que c'est surtout à ce niveau-là que... qu'il y a des choses importantes qui sont difficiles à gérer, parce que bah... c'est toujours au niveau humain, c'est toujours au moment où y'a un problème qu'il faut être là.

M : Je vois.

R : Donc euh... pour le reste, je dirais, il y a toujours moyen, y'a un téléphone, y'a les emails, il y a... bon, la communication est relativement aisée. Mais au niveau... au niveau du facteur humain, il faut être là au moment où il y a quelque chose qui se passe. La distance physique, c'est... je pense que c'est ça qui pour moi serait le plus difficile à gérer.

M : Ouais. Euh, est ce que vous faisiez déjà du télétravail avant la crise ?

R : Non.

M : Très bien.

R : C'était interdit.

M : Ok.

R : Chez nous, c'était interdit euh... Donc au printemps, il y a eu la première vague Covid, donc on a été mis en télétravail. Et là, je pense que c'est le premier juin ou le premier juillet, je ne sais plus, on a été obligé de revenir.

M : Ah oui, d'accord.

R : Au niveau... Je ne dis pas, il y a des fonctions qui ne s'y prêtent absolument pas. Faut pas oublier que, nous, on est sur un site de production donc production impossible, mais au niveau commercial, c'est tout à fait possible. Et euh... voilà la direction chez nous a refusé. Alors que bon, moi, mon... mon directeur, il est basé à Paris, ils n'ont plus de bureau donc ils sont tous en télétravail. Et ça n'a rien à voir avec le Covid. Donc voilà, il y a un petit peu des... des... des incohérences qu'il faut gérer.

M : Je vois. Et qu'est-ce que vous avez ressenti lorsque vous avez dû être mise en télétravail ? Qu'est-ce qui s'est passé exactement ?

R : Beh... Au début, comme je n'avais jamais... je ne l'avais jamais fait ou rarement. Enfin, je vais pas dire que je ne l'ai jamais fait, quand j'avais besoin de... d'une... d'une demi-journée ou euh... aller, j'ai un rendez-vous chez le médecin ou quoi en milieu de matinée, mais je m'arrangeais pour pouvoir quand même travailler de la maison pour ne pas perdre 2h de route, voilà. Euh... maintenant, c'est vrai que ça n'était pas habituel donc ben... au début, on se demandait un petit peu comment ça va fonctionner parce que moi je travaille... comme j'ai dit, je suis encore ancienne génération, donc je travaille encore beaucoup avec du papier, donc j'ai des fardes, des trucs, et j'ai des notes, etc. Au début, je me suis dit « Bon, tout mon bazar est au bureau, comment est-ce que je vais faire ? » Et puis finalement, ben c'est vrai que je me trimballe des... des cahiers... des carnets de notes euh... voilà que je trimballe entre chez moi et le bureau. Mais c'est vrai que la majorité des... des... des... des infos, j'essaye quand même de les... de les mettre sous forme informatique, sous forme électronique. Euh... et de plus en plus, et finalement, je me rends compte que ça fonctionne bien. Euh... c'est la seule difficulté, je dirais vraiment, que j'ai. Surtout depuis que maintenant, voilà, j'ai mon bureau qui est installé maintenant avec grand écran, clavier, et tout ça. Au niveau matériel, au niveau équipement, c'est... c'est bien. Euh... voilà s'il y avait peut-être une... un peu d'inquiétude ou d'interrogation au début, je me suis rapidement rendu compte que ça fonctionnait bien.

M : Je vois. Euh... est-ce que vous ressentez des difficultés à diriger votre équipe en ligne ?

R : Alors c'est un petit peu difficile quand... à distance, parce que, je dirais, qu'il y a des gens euh... en général, ça se passe bien, on peut se téléphoner, etc., mais il y a des gens dans l'équipe qui n'aiment pas le téléphone. Et donc c'est effectivement difficile... plus difficile de communiquer avec ces

personne-là parce que je peux pas simplement dire « je vais l'appeler » euh... ça se passe plutôt par email. Et là, il y a quand même toujours un temps de... un temps de réponse quoi.

M : Ouais.

R : Donc ça, c'est un peu plus... ça, c'est... oui, ben c'est parfois plus difficile à diriger à distance.

M : Et du coup, vous pensez que les interactions en face-à-face qui ont diminuées suite au télétravail ont un impact sur vous... votre rôle de manager ?

R : Oui, je pense.

M : Et comment ?

R : Euh... au niveau, je dirais, spontanément des... des réactions. Dans la mesure où les... où les relations se passent par email ou par téléphone, on n'a pas, comme je l'ai évoqué tout à l'heure, on n'a pas ce contact physique. Et finalement, dans le face-to-face, il y a quand même beaucoup de choses et beaucoup d'informations qui passent. Euh... et puis même si je ne suis pas dans le même bureau qu'elles, je suis... mon bureau est en face, j'entends des conversations, j'entends des exclamations, j'entends quand ça va pas, j'entends aussi si elles papotent entre elles que, bon ça va, elles n'ont pas... elles ne sont pas débordées par le boulot ou au contraire, elles courent tout le temps, elles s'énervent, donc... Il y a, je pense, toute une... y'a une... un pan d'information qui passe par le contact physique.

M : Je vois. Et est-ce que vous ressentez des difficultés à interagir avec les autres parties prenantes de l'organisation, comme des collègues du même niveau hiérarchique ou supérieur ou quoi ?

R : Je dirais que... il y en a avec qui j'ai des... des... des communications régulières par téléphone. Euh... y en a d'autres, par contre euh... avec qui je ne suis plus en communication. Alors que quand on est sur le site, y'a quelqu'un, je dirais de la... la R&D ou de... je sais pas ou de la sécurité qui passe dans le couloir, pof on s'appelle on... on a l'occasion de parler, on a l'occasion d'échanger de l'information. Que quand je ne suis pas sur site, je ne les vois pas et je n'ai pas nécessairement l'opportunité d'évoquer tel ou tel sujet qui me concerne, peut-être pas directement, mais c'est vrai qu'en étant sur place, il y a quand même beaucoup d'informations informelles qui passent.

M : Ouais.

R : Et donc ça, c'est un manque, effectivement.

M : Je vois. Euh... est-ce que le télétravail eu un impact sur votre rôle quant à la productivité de votre équipe ?

R : Difficile à répondre, ça. Je ne pense pas parce qu'elles n'en ont pas l'opportunité. (Rires)

M : Comment ça ?

R : Bah parce que, je veux dire, le boulot, il est là. Les camions arrivent, les... les commandes arrivent et il faut s'activer, il faut... Non, je pense... honnêtement, je pense pas.

M : Ok, très bien. Euh... est-ce que vous pensez que le télétravail a eu un impact sur votre rôle quant au suivi et au contrôle de votre équipe ?

R : Euh... Je ne pense pas. Maintenant, comme je le dis, je pense que ma présence 1 à 2 fois sur le site est quand même importante. Parce que... je vais pas dire loin des yeux, loin du cœur, mais même si, effectivement, le travail est fait, elles savent bien ce qu'elles doivent faire, etc., et elles font bien, elles gèrent bien, je n'ai rien à reprocher. Je pense que malgré tout, une présence et un œil de temps en

temps qui vient voir, c'est un peu comme un garde-fou. Donc je pense que c'est quand même important d'avoir une présence sur site régulière.

M : Oui, je vois. Et enfin, quel est votre rôle quant au bien-être et à la motivation de votre équipe ? En télétravail ou en temps normal ?

R : Alors je dirais que, de toute façon, en tant que chef d'équipe, on a un rôle sur le... le bien-être au travail, ça c'est sûr. Euh... je pense que c'est peut-être plus... ouais, c'est sans doute plus difficile quand il y a quelqu'un... enfin, quand on n'est pas euh... en contact en présentiel, je pense que c'est difficile. Et donc, je devrais, je ne dis pas que je le fais, mais je devrais m'en soucier ne fusse que... voilà, envoyer un petit message ou passer un petit coup de téléphone pour voir « Comment ça se passe chez toi ? Tu fais quoi quand tu travailles chez toi ? Est-ce que t'as tout... est-ce que tu as tout ce qu'il faut, etc. ? » Euh... je pense que c'est important et je pense que, malheureusement, je ne le fais pas assez souvent. Ouais, c'était... c'était ça la question ? Je me souviens plus

M : Oui, oui, c'est ça. C'est quel est votre rôle quand au bien-être et à la motivation de votre équipe ? Donc c'est vraiment ça.

R : \*Phrase pas audible\* Quand on est en télétravail, quand on n'est pas en contact régulier, on oublie peut-être ce truc-là et... Il faut suivre ça quand même de près. Euh... ouais, voilà.

M : Très bien. Et bien merci beaucoup. Vous avez répondu à toutes les questions que j'avais à vous poser, donc c'est parfait.

R : C'est super. Et dans les temps.

M : Et j'ai toutes les informations qu'il me faut, et oui dans les temps. Donc c'est vraiment parfait.

R : Beh j'espère que vous allez bien réussir ce travail. Vous le rendez quand ?

M : Je le rends en août.

R : En août.

M : Donc c'est mon mémoire et voilà. Donc je sais pas si... si vous voulez rajouter quelque chose ou corriger quelque chose ou me poser une question ?

R : Comme ça, à brûle-pourpoint, non, je ne vois pas. Mais... j'ai vos coordonnées, donc...

M : Oui, dans tous les cas, si vous avez quelque chose à me dire ou quoi, n'hésitez pas.

R : En tout cas, ce que je peux peut-être ajouter, c'est que le télétravail, on se... enfin, je suppose que je suis pas la première à vous le dire, on se rend compte que ça marche quand même vachement bien et que c'est pratique. Franchement pratique. Donc moi je pense que... une solution mixte serait vraiment une bonne chose en tout cas. Donc voilà, on verra bien ce que notre gouvernement et nos employeurs décident.

M : Oui voilà, de toutes façons maintenant la balle n'est plus dans notre camp, donc on va attendre de voir ce que ça donne. Mais c'est vrai que je pense que ça serait aussi une bonne opportunité d'avoir au moins la chance d'avoir le choix de pouvoir télétravailler.

R : Ouais ouais, tout à fait. Je vous souhaite beaucoup de succès... beaucoup de courage et beaucoup de succès, en tout cas dans votre travail de fin d'étude alors.

M : Merci beaucoup. Moi je vais vous souhaiter une bonne journée et une bonne fin de semaine, ça sera déjà bien.

R : Merci beaucoup.

M : Bonne journée, merci beaucoup.

R : Au revoir.

M : Au revoir

## Entretien 9

(Entretien sur Google Meet)

Répondant : Bonjour.

Marie : Bonjour. Comment allez-vous ?

R : Ça va ? Tu m'entends ?

M : Oui. Je vous entends.

R : Ah oui, voilà, voilà, tu peux me tutoyer, hein ?

M : D'accord, ça va.

R : Sauf si pour ton... si... si tu veux me vouvoyer pour ton enregistrement, enfin, peu importe.

M : Non, non, ça ne sera pas nécessaire.

R : Tu peux me tutoyer.

M : Très bien. Bah du coup, on va pas faire plus de temps.

R : Oui, Dis-moi.

M : Donc je voudrais déjà te remercier pour le temps que tu m'accorde.

R : Je t'en prie.

M : Et je voudrais aussi te demander si je peux enregistrer la conversation.

R : Oui, oui tu peux.

M : OK, parfait.

R : Euh juste, ça va pas être publiée quoi, c'est juste pour toi, pour tes notes ?

M : Oui, c'est pour mon mémoire, oui. De toutes façons, ce sera anonyme et ça ne servira que dans le cadre du mémoire.

R : Ok, parfait.

M : Donc aucun problème. Donc, je vais te poser toute une série de questions et le mieux pour moi serait que tu y réponds le plus sincèrement et le plus spontanément possible, que tu n'aies pas peur de développer et que tu n'es pas peur de dire tout ce qui te passe par la tête. Il n'y a pas de bonne ou mauvaise réponse. Et si tu as une question pendant l'entretien, surtout, il faut pas hésiter à la poser.

R : Ok.

M : Donc pour commencer, est-ce que tu pourrais te présenter en parlant brièvement tes études et ton parcours professionnel ?

R : Oui, alors euh... donc je m'appelle XXX XXX enfin XXX officiellement, mais on m'appelle XXX. Donc comme études, j'ai fait HEC à Liège, hautes études commerciales, option finance et fiscalité. Donc j'ai

fait la licence de 4 ans, euh... et après, j'ai commencé à travailler chez PwC. C'est toujours mon premier emploi. Et pendant euh... peut-être pas au tout début, mais quelques années après, j'ai fait un master en fiscalité au HEC. Donc en travaillant, j'allais le mardi, le jeudi et le samedi pendant 2 ans, si je me souviens bien, donc voilà, j'ai fait ce master en fiscalité. Donc voilà, et alors j'ai toujours travaillé euh... dans le département fiscal, chez PwC. Maintenant j'ai bougé parce que j'ai commencé à faire du compliance, donc des déclarations, mais je faisais tout, je faisais de la TVA, du personal tax et du corporate tax. Ensuite, après un an, je suis passé au tax consulting, donc je suis devenue consultante. Euh... à ce moment-là, j'étais dans le département euh... real estate, donc immobilier. Et puis... après, j'ai eu des congés de maternité parentaux et au Luxembourg... enfin, j'ai fait 2 fois un an de congé. Mais j'ai... j'ai bougé plusieurs fois. Je suis toujours restée dans la fiscalité mais après je suis revenue au compliance... non, d'abord je... j'étais au consulting ITS, donc Structure Internationale et plus immobilier, et puis je suis revenue au compliance structure internationale, donc société opérationnelle. Et voilà. J'ai... j'ai fait plusieurs départements, consulting, compliance, euh... mais essentiellement société opérationnelle. En résumé.

M : Ok. Est-ce que tu pourrais me décrire à quoi ressemblait ton travail il y a un peu plus d'un an avant la pandémie ?

R : Alors mon travail, euh... il y a, je dirais, 2 volets. Parce que même si je suis au compliance, j'ai continué à faire du consulting. Donc euh... il y a tout ce qui est préparation par l'équipe des déclarations fiscales des sociétés, et moi mon travail c'est de revoir et de répondre à toutes les questions du client... euh... toutes les questions qu'ils peuvent avoir en général ou sur les déclarations. Et euh... et l'autre volet, bah c'est tout le consulting où là c'est plutôt des restructurations de groupes, de sociétés. Et donc dans la partie... enfin c'est un mix des 2, il y a aussi tout un volet... donc moi je m'occupe de... de la partie technique. Donc dès qu'il y a des nouvelles lois en fait euh... avec euh... une équipe, on les analyse, on voit les impacts pour... bah dans notre travail et sur nos clients euh... et là... Alors après, donc ce qu'on fait, c'est qu'on donne des formations en interne, on donne aussi des formations aux clients euh... si... s'ils en ont besoin. Et il y a tout aussi un travail de l'administration en fait... et mais le formulaire déclaratif en tant que tel, il change chaque année. Donc il faut chaque année analyser tous les changements et là c'est ce qu'on est, par exemple, en train de faire cette année pour le nouveau formulaire et travailler dessus pour que nous on puisse travailler euh... avec le nouveau formulaire. Enfin, on l'adapte en fait, on en fait notre propre formulaire et après on... on fait une conversion pouvoir le déposer sur le site de l'administration. Sur... il y a une plateforme spécifique, voilà.

M : OK très bien. Et est-ce que ce travail, il a changé maintenant qu'on est en crise de coronavirus ?

R : Bah pas vraiment en fait, non. Bah faut savoir que... alors je pense que... ouais, je suis peut-être une des rares personnes pour lequel ça n'a pas vraiment changé, dans le sens où moi j'étais déjà en temps partiel et donc euh... il y avait déjà 1 ou 2 jours par semaine où je travaillais de chez moi. Enfin donc déjà il y a un jour où je ne travaille pas par semaines. Et l'autre jour, je travaille de chez moi.

M : Ok.

R : Donc je faisais déjà 2-3 jours par semaine au bureau et, en fait, à part le... le premier confinement où on pouvait plus du tout venir au bureau, où là, forcément, bah j'ai travaillé chez moi, après dès qu'on a réouvert le bureau, bon c'est vrai que je venais que 1 ou 2 jours et maintenant je viens 2 jours et demi toutes les semaines déjà depuis un petit temps. Après, il y a beaucoup moins de monde au bureau, on voit moins les gens, on perd moins temps meeting. Je pense qu'on s'appelle plus pour des... c'est plus efficace, on attend plus les gens aussi aux meetings physiques, le temps qu'ils changent de salle, qu'ils finissent leur meeting, on fait des... des... des vidéo conférences tout le temps et je pense

que c'est quand même plus efficace. On en fait moins, et on perd moins de temps attendre les gens, donc on est plus efficace, à mon avis.

M : Ok. Est-ce que tu pourrais expliquer les différentes tâches ou les différentes procédures que tu as dû mettre en place en tant que cadre intermédiaire depuis le début de la crise du Covid ? Donc, qu'est-ce que tu as dû mettre en place depuis qu'on est passé au confinement et tout ça ?

R : Ben euh... ce qui a changé, comme je disais, c'est qu'on fait plus les choses via meetings virtuels que par meetings physiques. Avant dans l'agenda, bah c'était des meetings physiques, les gens venaient dans mon bureau, et là ils pouvaient plus venir dans mon bureau. Mais au final, on fait quand même un meeting via Google Meet, comme ici. Donc euh... on a toujours un meeting, c'est juste que il est plus physique, donc je pense que ça ne change pas grand-chose, à part la proximité.

M : Okay. Euh... comment est-ce que tu décrirais les rôles que tu as en tant que cadre intermédiaire ? Donc les rôles c'est vraiment ta fonction, qu'est-ce que tu fais au quotidien ?

R : Bah mon travail au quotidien, c'est un travail de revue, essentiellement. Donc on a des équipes qui préparent et euh... moi, quand ça arrive chez moi, ben je... je revois, ou alors bah je réponds... ou alors je fais des conversations téléphoniques avec les clients, donc le... le... qui ont des questions et qui veulent le faire par téléphone. Donc ça dans ma journée aussi, plusieurs conversations téléphoniques avec mes clients. On a des meetings internes euh... bah si... si les équipes ont des... ont des questions ou sur des questions techniques. On a aussi des meetings techniques réguliers. Donc je gère une équipe technique donc euh... donc ça on a des meetings réguliers pour analyser la loi, chacun a des sujets à développer, euh... préparer des mémos, des présentations etc., ou des cas pratiques qu'on voit et on en discute pour voir bah quelle est la meilleure façon de... par exemple, on a toute une partie contentieux donc si l'administration n'est pas d'accord avec ce qu'on a déposé euh... bah il faut faire des réclamations, donc on discute de la meilleure... bah déjà de « est-ce qu'on est d'accord, pas d'accord sur ce que l'admin a fait ? Comment est-ce qu'on va challenge... remettre en question donc ce que ce que l'admin veut ? Quel est le meilleur moyen d'un point de vue contentieux ? Est-ce qu'on va faire une réclamation ? Sous quelle forme ? Etc. » Donc euh... donc il y a toute une partie revue, y'a une partie euh... conversation téléphonique avec les clients, donc il y a une partie qui se fait oralement. Euh... et alors il y a une partie aussi technique et... et puis aussi gestion du département. Donc on gère aussi le département, on est plusieurs et on prend les décisions sur comment euh... je sais pas moi, par exemple, sur les congés, bah voilà on va demander à chacun de poser au moins 1 ou 2 semaines cet été pour apurer les congés... ou... ou ici, on va... PwC, PricewaterhouseCoopers, c'est un réseau, donc on a aussi une partie de notre travail qui arrive par le réseau, et pas des clients locaux, mais si tu veux, des clients internationaux vont via un pays et qui après demandent que dans tous les pays, on travaille pour eux. Donc ça, ça arrive. Et souvent, par exemple, ils nous imposent des... des budgets sur lesquels on n'est pas toujours d'accord. Donc ben voilà, par exemple, hier, on avait un meeting qui était organisé pour discuter de comment... quelle est la meilleure façon de... qu'on n'est pas d'accord, chacun à notre niveau, mais il faut qu'on coordonne. Donc des meetings comme ça, on en a régulièrement, pour gérer les problèmes au fur à mesure qu'ils arrivent. Il y a aussi toute une partie d'analyse. Tu vois là, j'ai par exemple mon code fiscal, mais y a toute une partie aussi où j'analyse la loi et euh... et on en discute et on fait de memos pour, en interne, que les gens euh... enfin, quelles sont nos positions aussi par rapport à ce qu'il dit dans la loi et comment est-ce qu'on pense qu'on doit l'appliquer. On donne des formations là-dessus. Et on répond aussi à toutes les questions qui peuvent arriver de... de tous les côtés, genre des questions toute la journée. (Rires)

M : Okay, très bien. Euh... comment s'est déroulée la transition vers le télétravail ? Qu'est-ce que tu as ressenti, qu'est-ce que tu as vécu, etc. quand on a dû passer en télétravail forcé au début du confinement ?

R : Je pense que début tout le monde a vu ça, euh... comme quelque chose de positif. Moins de trajets, moins de temps passé dans les embouteillages. Donc, ça c'était positif. Maintenant, bah comme les enfants... moi j'ai 2 enfants, comme les enfants étaient à la maison, c'était quand même très compliqué euh... parce qu'il fallait, en plus de gérer le travail, il fallait gérer les enfants, gérer la maison. Et contrairement à quand tu travailles du bureau... quand tu sors du bureau, ta journée finie. Moi, je trouve que c'est plus compliqué quand tu es en télétravail parce que t'as pas une vraie cassure à la fin de ta journée et tu as l'impression du coup que ta journée ne s'arrête pas vraiment, tu vois ? Ton téléphone continue à sonner, tu vas continuer à répondre aux e-mails, tu dis pas un moment donné « voilà. » je... je... je ne change pas d'endroit, donc tu vois, je n'ai pas l'impression que ma journée se termine à une certaine heure parce que je pars du bureau. Et... et j'avoue que à un moment donné, pour moi, ça c'était... j'avais l'impression de travailler plus.

M : Okay.

R : Donc j'étais contente de revenir assez rapidement au bureau.

M : Je veux bien croire en tout cas.

R : Et aussi pour le côté social, euh... c'est quand même gai de voir ses collègues et y'a rien à faire, les meetings virtuels ne remplaceront jamais les meetings physiques. Donc... il y a quand même... on... on se dit les choses, peut-être différemment, euh... il y a plus de communication, je pense, que... quand c'est en face-to-face, que quand on est à distance. Même si on peut gagner du temps d'un côté, euh... on peut aussi en perdre parce qu'il y a des choses qui ne se... qui ne se disent pas, ou moins en tout cas que... de manière virtuelle, que, en physiques, les choses sont plus facilement dites.

M : Et qu'est-ce que change le télétravail dans ta fonction ? Des changements sur le travail, l'organisation, les relations managériales, etc. ?

R : Bah pas grand chose, non. Ça peut se faire à distance pour autant que... enfin voilà, moi j'ai... j'ai quand même une partie où je vais au bureau. Donc, à partir du moment où c'est un mix, finalement c'est positif. Parce qu'il y a des jours où tu gagnes du temps, mais il y a des jours où t'es au bureau, donc tu peux voir les équipes, donc tu peux physiquement voir les gens. Je pense que c'est différent, évidemment, les cas où les personnes ne viennent plus du tout au bureau, il y en a, où là, oui, ça change. Il y a certainement, euh... la communication est peut-être moins facile. Mais moi, dans mon cas, bah c'est vrai qu'il y a des gens que je vois jamais parce qu'ils viennent jamais au bureau, ou pas les mêmes jours que moi. Mais il y a des gens que je vois régulièrement, de mon équipe, qui sont souvent là ou au moins de temps en temps le même jour que moi. Et donc ces gens-là, je les vois. Ils vont continuer à faire des meetings dans le bureau avec nos masques. Donc je dirais que ça change pas grand chose, mais voilà, c'est dans ma situation.

M : Ouais, ok. Euh... comment s'organise le travail avec ton équipe en situation de télétravail ?

R : Euh... bah en fait, les gens sont assez autonomes, en fait. On reçoit les infos du client ou ils les demandent. Donc ils font ce qu'ils ont à faire de leur côté. Quand ils ont des questions, bah ils m'appellent ou ils m'envoient un email. Et... et après quand ils ont fini, bah ils me donnent le dossier et moi je le revois de mon côté.

M : Ok.

R : Donc ça s'organise comme ça. C'était déjà le cas avant. Peut-être la différence, c'est que, avant, on nous donnait des dossiers papier. Et ça, c'est vrai que, oui, j'ai peut-être oublié de le mentionner, on utilisait beaucoup de papier avant, on en utilisait beaucoup moins. Donc avant, on imprimait tout sur papier et, pour mon travail, pour faire ma revue, on me donnait le dossier papier. Maintenant, on ne me donne plus de dossier papier, c'est à moi à aller chercher sur le réseau, au bon endroit euh... ou dans l'email qui ont été préparés, et de revoir via mon écran, ou moi ; si je vais au bureau, je peux imprimer. Mais... ça m'arrive de revoir via l'écran ou... c'est au choix, en fait. Si je suis au bureau, j'imprime.

M : Ok.

R : Mais je pense qu'il y a des gens en tout cas qui sont passés de revues papier à plus de revues papier du tout. Ils font tout en... de manière électronique. Ils voient tout via leurs écrans. C'est certainement un gain, oui, on imprime beaucoup moins.

M : Ok. Euh... est-ce que tu ressens des difficultés à diriger ton équipe en ligne ?

R : Non. Non, je ne ressens pas de difficulté. Euh... les choses se font par téléphone euh... mais ce... ce... ce... c'est tout aussi facile de le faire par téléphone.

M : Okay. Et est-ce que la diminution... la diminution des interactions en face-à-face a un impact sur ton rôle en tant que manager ?

R : Je pense que ça a quand même un impact vis-à-vis des clients, parce qu'on rencontre quand même régulièrement nos clients et ici, bah on fait tout par call. Alors, par contre, avant... donc on rencontrait plus souvent nos clients et on avait aussi des calls, mais les calls c'était pas par vidéoconférence, c'était par téléphone. Alors que maintenant, donc on les rencontre plus physiquement, par contre, on fait les calls par vidéoconférence, donc on se voit. Donc c'est... c'est quand même mieux que par téléphone sans se voir. Y a rien à faire, voir la personne, ses réactions et... enfin... c'est plus facile dans nos relations quand on se voit. Euh... donc ça a changé, mais pas tant que ça puisque la vidéoconférence a quand même facilité les choses euh... dans la communication virtuelle, qui est donc complètement différente si tu... si on se voit que si on ne se voit pas.

M : Okay. Euh... est-ce que en télétravail tu ressens des difficultés à interagir avec les autres parties prenantes de l'organisation comme tes supérieurs ou des collègues du même niveau hiérarchique ou etc. ?

R : Bah c'est vrai que euh... y a des gens qu'on a beaucoup de mal à contacter. Des gens qui ne répondent jamais au téléphone. Et donc avant tu pouvais aller dans leur bureau si tu voulais vraiment leur parler ou faire un meeting avec eux, tu peux aller dans leur bureau. Bah maintenant, tu peux toujours faire un meeting avec eux, le faire par téléphone mais y'a des gens qui sont très très très occupés et... ben le... le... peut-être que la conversation informelle qu'on pouvait avoir plus facilement avant en allant simplement dans le bureau de la personne, en allant la rencontrer pour avoir une discussion comme ça, ben ça, y'a plus, parce que c'est juste des discussions formelles, tu dois envoyer une invitation, à une heure précise, avec sujet particulier. Donc, oui, j'avoue que ça... peut-être que ça a changé.

M : Okay, très bien. Et est-ce que le télétravail a un impact sur ton rôle quand la productivité de tes équipes ?

R : Euh... bah alors je veux... je ferais 2 catégories. Je pense que... qu'il y a des gens qui sont expérimentés, et pour eux... je pense qu'ils sont... ils sont plus efficaces parce qu'avant peut-être qu'ils coachaient plus physiquement, donc ils passaient plus de temps par jour à répondre aux questions. Et

par contre, bah dans l'autre sens, le problème c'est, pour tous les new joiners, donc pour les nouveaux, là c'est plus compliqué. Parce que quand ils avaient une question, ben ils se levaient de leur bureau et ils allaient à un autre bureau poser la question, ou ils se parlaient comme ça dans l'open-space. Ben maintenant, ils n'ont plus cette possibilité-là, ils doivent appeler des gens... bah encore une fois, c'est plus formel. Pour leur coaching et leur formation, c'est pas l'idéal. Quand on est nouveau, je pense que le challenge est quand même grand et ils peuvent peut-être vite être découragés parce qu'il faut que une personne réponde au téléphone et les gens sont pas trop dispos. Donc avant, voilà, se lever, aller voir quelqu'un... la personne n'avait pas trop le choix entre guillemets de répondre aux questions. Ici, par téléphone, ben il y en a qui vont pas le faire et qui décrochent pas.

M : Ouais.

R : Donc peut-être que, quand t'es expérimenté, ça va et tu connais les gens que tu peux appeler, enfin il y avait déjà une relation. Pour les nouveaux, c'est... je pense que c'est vraiment plus compliqué.

M : Je vois.

R : Pour s'intégrer, c'est... c'est un problème d'intégration. C'est assez logique, s'intégrer dans une équipe virtuelle...

M : Oui, c'est... c'est vraiment compliqué.

R : Y'a rien à faire que... l'intégration ça passe par être là physiquement et parler avec les gens.

M : Ouais, c'est ça, les relations informelles... les discussions informelles...

R : Enfin, le virtuel a une limite quoi.

M : C'est certain. Euh... est-ce que le télétravail a eu un impact sur ton rôle quant au suivi et au contrôle de tes équipes ?

R : Bah... je dois dire que... nous en fait, on a un système de... ce qu'on appelle des timesheets, donc on doit remplir tous les jours ce qu'on a fait dans la journée. Donc il y a un espèce de tracking, on peut pas vraiment carotter parce qu'on charge sur nos clients et après on les facture. Donc informellement, y a déjà un espèce de contrôle. Euh... si il n'y avait pas ça, ce serait différent parce que ben je peux pas contrôler si la personne elle est en train de travailler, si elle est derrière son écran. Ici, quand la personne est au bureau, bah tu vois à quelle heure elle arrive, plus ou moins, tu vois à quelle heure elle repart, elle va partir pendant la journée faire une course. Il y a plus de flexibilité à la maison. Mais il y a peut-être aussi des gens... je n'ai pas remarqué, mais j'imagine qu'il y a des gens qui en profitent et qui euh... bah peut-être vont aller faire leurs courses pendant la journée. En même temps, si leurs heures sont faites, pour moi c'est même pas un problème.

M : Oui.

R : Mais peut-être qu'il y a des gens qui... des personnes qui arrivent à... à faire plus de trucs perso qu'ils n'auraient absolument pas eu le temps de faire au bureau. Mais après, voilà, y'en a qui vont très bien compenser, qui vont travailler peut-être, du coup, plus tard le soir parce qu'ils ont fait un autre truc pendant la journée. Je pense que pour certaines personnes, c'est pas du tout un problème, mais... c'est juste qu'ils sont plus flexibles et donc ils adaptent leur temps de travail... bah ils doivent peut-être aller chercher leurs enfants à l'école, etc. donc... Et c'est pas un problème parce qu'ils vont compenser plus... ils vont commencer plus tôt ou finir plus tard. Pas de souci. Ou ils prendront le temps de midi, que sais-je ? Et peut-être qu'il y en a d'autres qui... qui en profitent. Personnellement, je l'ai pas vu hein. J'imagine, mais je pense que non, on a quand même fait une bonne année. Les gens ont travaillé

dur, mais en même temps, ils ont... Si tu veux, leur travail est un peu défini à l'avance. Ils doivent quand même délivrer. Donc, ils n'ont pas vraiment le choix. Après, s'ils veulent travailler... pas la journée mais la nuit, bah ils sont flexibles, ils font ce qu'ils veulent tant que le travail est rendu. Donc c'est différent d'un travail où y'a pas une obligation de résultat, j'ai envie de te dire. Ici, de toute façon, peu importe la manière, c'est leur responsabilité. Donc... je pense pas que ce soit un problème. Au contraire, ils ont plus de flexibilité. Mais c'est de par la nature du travail, en fait, euh... bah je pense qu'il est pas trop possible de carotter euh... et donc il faut quand même être efficace. Donc... donc oui, je... je pense que dans un autre travail, ça pourrait avoir un impact ; ici, c'est pas vraiment le cas.

M : Je vois. Et enfin, quel est ton rôle quant au bien-être et à la motivation de tes collaborateurs, en général et pendant le télétravail ?

R : Oui, alors... bah je dirais que c'est vrai que ça, ça a eu quand même un impact dans le sens où, avant, on organisait quand même régulièrement euh... des meetings ou des pots aussi le soir pour... pour faire du team building, pour feeder l'équipe, etc. Ici, bah ça y'a plus. Donc il y a clairement des gens que je ne vois plus jamais euh... si je ne travaille pas avec eux directement ou... voilà, ou ça se fait par email. Euh... maintenant, on essaie quand même vraiment d'être attentifs, mais c'est clair que le fait d'être à distance, c'est moins évident. S'il y a une personne qui souffre de la solitude parce que... bah y'a des gens qui habitent tout seul, tout le monde n'a pas une famille. Donc c'est vrai que je pense que ces gens-là ont plus de mal à un moment donné. Même si au début c'était bien, à un moment donné, ils ont souffert de cette solitude. En plus, parfois, ils étaient confinés chez eux, ils pouvaient pas aller voir leurs parents, donc il y avait vraiment ce... ce... ce problème de manque de relations sociales. Bah c'est clair qu'on essaie de les aider. On essaie de détecter. S'ils nous le disent pas, ben on peut difficilement le voir. Euh... franchement, on fait des efforts et je dois dire que Price a quand même mis aussi en place des choses... Bah déjà y'a des séances de sport tous les jours. Donc on... les gens peuvent se connecter, même si je pense que la plupart ne le font pas, mais... donc avant moi, par exemple, je vais au sport tous les jours. Au bureau, on a une salle de sport. Je suivais un cours... non pas tous les jours, pardon un jour par semaine. Euh... bah ça du coup, j'avais plus. Mais si je veux, tous les jours à midi, il y a 1h de sport, et des sports différents, tous les jours... bah voilà, je peux, et c'est important de faire du sport pour se sentir bien, pour évacuer les tensions, etc. Et Price a mis vraiment en place beaucoup de choses. Il y a des... des invitations à des meetings tous les jours avec des gens qui expliquent, par exemple, ce qu'est la sophrologie, qui expliquent qu'il faut faire de la méditation... enfin qu'on peut faire de la méditation, comment en faire. Donc, ils ont quand même vraiment mis en place beaucoup de choses. Donc les gens qui veulent, ils peuvent trouver de l'aide ou des... du support pour trouver des moyens de se relaxer, de... d'avoir un meilleur équilibre de vie entre le travail et la vie privée, etc. Donc il y a eu quand même un effort là-dessus, même s'ils le font beaucoup déjà pendant l'année, là il y a eu un effort en plus avec des invitations et on y va, on y va pas, pour discuter avec des gens qui peuvent nous aider, des professionnels de la santé qui peuvent nous aider sur tous ces sujets-là.

M : Ok, je vois. Ok, donc dernière question, quels sont les rôles que tu trouves les plus importants en tant que manager et quels sont ceux que tu trouves les plus difficiles ? Surtout en télétravail.

R : Euh... ben je dirais que les plus importants et qui sont aussi les plus difficiles, c'est d'être disponible.

M : Ok.

R : C'est euh... bah voilà, oui, les plus importants, c'est que pour les équipes, on doit être disponible quand ils ont des questions. Euh... et aussi être... être flexibles. Mais les plus difficiles, oui, c'est que... bah le temps passe très vite... après c'est pas forcément lié, peut-être, aux... aux mesures sanitaires, ça c'est plus une réflexion générale, c'est que on a de plus en plus de choses... on doit être de plus en plus efficace et donc on a... on a l'impression d'avoir de moins en moins de temps parce qu'il y a plus

de choses à faire, on veut toujours... on nous demande d'être de plus en plus rentables, tout le temps. Et donc ça, c'est compliqué parce que ça empiète sur la... sur la disponibilité pour les équipes et donc notamment le coaching. Et je pense que, eux, ils ont besoin de beaucoup de coaching. Donc pour moi, c'est le point le plus important pour eux. En fait, ils doivent... les gens qui ne sont pas... les personnes qui ne sont pas un peu euh... proactives, indépendantes, autodidactes, c'est vraiment compliqué pour ce gens-là. Si on l'est, c'est mieux, parce qu'ils sont... ils vont être plus efficaces, beh parce que, par eux-mêmes, ils savent où chercher, ils savent avancer. Ceux qui ont besoin qu'on les prenne plus par la main, qu'on leur donne des directives, qu'on leur dise comment faire, bah ceux-là, ils sont plus perdus parce qu'on n'est plus là physiquement, ils peuvent plus venir quand ils veulent, quand ils ont une question dans le bureau et poser et avancer. Là ils sont plus bloqués, en fait, ils doivent attendre qu'une personne soit disponible ou réponde par téléphone. Donc je pense que, oui, ça dépend vraiment du profil et du... du caractère de la personne en fait. Il y a des personnes qui sont indépendantes naturellement, il y en a d'autres qui le sont moins, qui ont plus besoin de coaching et pour celles-là c'est plus compliqué d'être à distance.

M : Oui, je vois. Okay, très bien. Bah du coup, on a terminé toutes les questions. Donc c'est parfait. Merci beaucoup pour le temps que vous m'avez accordé. Je sais pas si vous voulez euh... si tu veux, pardon, ajouter quelque chose ou rectifier quelque chose ou poser une question ou euh... ?

R : Moi non, je n'ai pas de question. Euh... bah écoute, je te souhaite bonne chance pour ton mémoire, ton travail de fin d'année.

M : Merci.

R : Et n'hésite pas si tu as d'autres questions, je suis disponible.

M : OK, super, merci beaucoup en tout cas.

R : Bonne chance en tout cas.

M : Merci. Bonne fin de journée.

R : Bonne fin de journée, au revoir.

M : Au revoir.

## Entretien 10

(Entretien par Teams)

Répondant : Allô.

Marie : Bonjour.

R : Bonjour Marie. Je vois que ça fonctionne, c'est magnifique.

M : Parfait. Je vois que vous m'entendez aussi.

R : Ouais ouais oui.

M : Donc, c'est parfait.

R : Parce qu'on est... Pour des calls externes, j'avais toujours peur qu'il y ait des codes à l'entrée, mais je vois que c'est...

M : Ah ben c'est parfait alors.

R : Voilà. Allez, je t'écoute.

M : Ah bah déjà je voudrais vous remercier pour le temps que vous m'accordez en répondant à mes questions. Euh... Je voudrais d'abord vous demander si vous êtes d'accord que j'enregistre notre entretien afin que je puisse le retranscrire. Ce sera utilisé uniquement dans le cadre de mon mémoire. Vous serez anonyme, tout sera confidentiel... enfin, pas de problème vis-à-vis de tout ça.

R : Allez-y.

M : Parfait. Euh... bah du coup je vais vous rappeler, mon mémoire porte sur le passage en télétravail lors du premier confinement par les cadres intermédiaires et leurs équipes. Et heu... donc je vais vous poser toute une série de questions, pour répondre à ces... pour répondre... pour avoir de l'information sur ce sujet. Donc le mieux pour moi, ce serait que vous répondiez le plus sincèrement possible et que vous n'ayez pas peur de développer. Il n'y a pas de bonne ou de mauvaise réponse et n'hésitez pas à dire tout ce qui vous passe par la tête. Et si vous avez une question durant l'entretien, ben surtout n'hésitez pas et posez-la.

R : D'accord. Et ça, c'est dans le cadre de de travail de fin d'étude pour le... pour un master en ?

M : En sciences de gestion.

R : Et c'est dans quelle branche ?

M : C'est la science de gestion. Et j'ai pris une option en management humain et intervention dans les organisations.

R : Ah, d'accord. Ok.

M : Pour commencer, est-ce que vous pourriez vous présenter brièvement en parlant de vos études et de votre parcours professionnel ?

R : Heu. Brièvement mon parcours professionnel. Bien écoute. J'ai commencé mes candidatures à Saint-Louis à Bruxelles. Et puis heu... après, je suis allé à l'UCL où j'ai fait l'IAG, donc j'ai fait ingénieur commercial. Et heu... et donc en sortant de mes études, ben écoute, j'avais le choix d'aller travailler, soit dans les nouveaux postes d'analyse financière chez Belgacom à Bruxelles, ou de de m'orienter directement sur une proposition qui est arrivée en même temps chez Clearstream. Donc en fait, moi, je travaille depuis 1997 Chez Clearstream, à Luxembourg. Et heu... donc j'ai eu un parcours heu... \*coupure du son\* Le même, le même endroit... en commençant aux opérations. J'ai fait... j'ai bougé dans... dans 3 départements opérationnels. Et puis j'ai fait pendant 3 ans et puis j'ai dû faire une presque 11 années dans le change management, donc c'est tout ce qui est activité projet. Principalement, coordonner les tests, donc c'est toute une activité de gestion, de ressources et de préparation de... de cas de test pour des changements de système. Parce que Clearstream est une plateforme informatique principalement aujourd'hui. Et une grosse infrastructure pour le marché financier. Et donc les changements techniques sont très réguliers chez nous, donc j'ai fait ça et puis après je... j'ai été appelé à revenir aux opérations. Pour reprendre plus une activité de... de gestion d'équipe dans l'activité trésorerie back office et cash processing. Euh... et puis donc j'ai fait ça et puis après je suis parti dans mon poste actuel, depuis 2013, dans ce qu'on appelle le Global Securities Financing. C'est une activité qui gère principalement un service dans... dans le panel d'activités Clearstream de Post Trading... donc on est une plateforme de post trading, donc après que le trading est fait sur... sur un stock exchange par exemple, nous on s'occupe de tout ce qui est dénouement et échanges entre le cash et les titres de manière automatisée.

M : Ok.

R : Je schématise.

M : Je vois.

R : Et donc voilà. Et là-dedans, en fait dans ce service de settlement, qui est l'activité phare, on a toutes sortes de services qui viennent se greffer sur la gestion des titres et nous... Je m'occupe principalement d'une valeur ajoutée pour les clients qui ont des titres déposés chez nous, à savoir des services où ils peuvent... ils peuvent collateraliser des... des... tout est en anglais malheureusement, je suis désolé... c'est des expositions heu... donc on a des... des expositions qu'ils peuvent ouvrir chez nous et derrière une exposition, ils veulent sécuriser cette exposition avec une contrepartie en y mettant toute une série de titres qui... qui décide avec le risk management de définir comme étant éligibles pour pouvoir couvrir cette... ce... cette exposition, qui peut être soit un prêt de titres, soit un prêt d'argent. Et c'est simplement une façon, aujourd'hui, de pouvoir sécuriser le jour où un défaut est déclaré et on a... à ce moment-là, la contrepartie détient quand-même au moins un basket de titres qu'il va pouvoir vendre sur le marché pour pouvoir récupérer son argent. Donc ça, c'est le collateral management. Et puis on fait une activité aussi qui est de landing heu... qui est soit stratégique ou soit simplement pour aider cette grosse machine de dénouement de titres de pouvoir fonctionner. On peut prêter un titre pour éviter qu'un trade ne fail heu... puisse quand même se dénouer et on appelle ça le face landing. Et puis on a le strategic landing où là on a une activité où des grosses banques viennent chez nous pour... parce qu'on a une disponibilité de certains clients qui ne font rien de leurs titres, qui sont déposés chez nous et le client au lieu de les laisser simplement déposés, il nous les... il nous les donne avec un contrat. Et on peut les prêter, nous... derrière, d'une manière heu... à d'autres clients. Ça, c'est stratégique. Mais voilà, je m'arrête là.

M : C'est très bien. Parfait. Est-ce que vous pourriez me décrire à quoi ressemblait votre travail il y a un an, avant la pandémie ? Et en comparaison, à quoi il ressemble désormais avec le télétravail ?

R : Alors, ce qui est spécifique à mon travail à Luxembourg, il faut savoir que Clearstream est une entité à Luxembourg très internationale dans le sens où... on... comme je disais, on fait du dénouement de titres. Et du dénouement de titres, on le propose aux clients qui sont des banques à travers le monde. Donc on a plus ou moins 50 liens à travers des pays dans le monde où on a choisi un... une banque pour faire le dépôt de ces titres dans le pays domestique. Et donc l'activité que je fais à Luxembourg était déjà, avant la pandémie, un... une activité avec beaucoup de contacts, avec des collègues qui se trouvent en Allemagne, qui se trouvent à Prague parce qu'on a un centre opérationnel à Prague, on a un centre opérationnel à Singapour, et on a des contacts aussi à Londres. De mon côté, je parle ici donc. Voilà, c'est les... les... les 5... enfin, Prague, Francfort, Londres et Singapour, c'est les 4 autres villes où... où moi j'étais en contact. Donc déjà d'une manière... téléphone. On voyageait... bon donc j'allais les voir... je vais dire, certains plus que d'autres d'une manière régulière, donc il y avait... on se voyait physiquement pour faire une revue des services qui étaient en place. Donc il y avait... il y avait ce contact-là qui, aujourd'hui, on n'a plus. On a dû s'adapter très rapidement le 13 mars 2020 (rires) quand... quand on a annoncé aux équipes que, ça y est, il fallait se mettre en confinement et que ils étaient... ils étaient invités même à partir avec eux avec des écrans larges qu'on avait dans les bureaux et donc on... on a... on avait déjà eu la chance chez nous aussi de faire un déploiement de d'infrastructure technique. Donc je voulais simplement dire par là des laptops ou une connexion aussi sécurisée qui fonctionnait de... pour pouvoir se connecter de la maison. Donc on avait déjà des discussions depuis pas mal de temps avec le régulateur pour pouvoir avoir ces accès qui sont sécurisés pour tout ce qui est protection évidemment d'information. Qui aujourd'hui est un... un des points très importants dans ce genre de... si on veut travailler en télétravail. Donc voilà, je donc on est parti avec heu... et on a pu, en effet, renvoyer tout le monde à la maison et pouvoir continuer de travailler. Donc c'est ce qu'on appelle chez nous, heu... des scénarios de contingence qu'on testait les années... les années d'avant. Mais on s'attendait jamais ici à devoir renvoyer tout le monde et travailler à la maison, donc le scénario de pandémie existait, mais n'avait jamais vraiment été testé à 100%.

M : Je vois.

R : Et ça a été un grand succès pour nous. Euh... on a eu un gros support de l'IT qui a travaillé sans compter les heures pour notamment... le gros problème, c'était le téléphone. Donc le téléphone devait continuer à sonner pour... et décrocher pour les clients. Et donc là, on a installé des... des softphones euh... des softphones très rapidement pour pouvoir justement avoir, sur les tablettes aussi, les téléphones et les lignes déviées des clients. Donc ça, ça a fonctionné très bien aussi. Donc ça a accéléré beaucoup aussi la digitalisation du travail administratif notamment, au départ, on pensait toujours devoir avoir des documents signés et imprimés. Et ici, on a pu beaucoup digitaliser, par... parce qu'on n'avait pas le choix. Et donc on a on a quand même bien évolué dans ce sens-là aussi. On a été aidé avec certains outils qui nous ont été donnés aussi pour pouvoir le faire. Et voilà. Donc de mon côté, ce qui a changé, c'est... c'est vraiment le fait de ne pas voir les gens de... en... en vis-à-vis. On... on a Teams, on avait Skype qui va être décommissionné parce qu'on est on est passé entre temps de Skype à Teams. Euh... Mais on... on a... on a surtout perdu l'information informelle.

M : Ouais.

R : Donc c'est... c'est... c'est ça qui est un peu le... le gros problème et aussi on perd le team spirit. Donc, le team spirit ben c'est simplement vous mettez 2 équipes dans 2 salles séparées, vous leur mettez 2 team leaders et vous pouvez être certain que dans les 2 salles ils n'auront pas le même avis à la sortie. Et ça, c'est simplement... \*coupure son\* t'avais plus une personne, un groupe centralisé avec un seul leader dans la salle, vous allez créer plusieurs... vous n'aurez plus la même... le même retour et le... le... le... vous perdez quelque chose. Donc ça, c'est le... la raison pour laquelle le télétravail doit rester un outil de contingence. En tout cas, au télétravail, je parle ici à 100%. Et donc nous, on... on doit passer...

on est passé cette semaine de... à 30% \*coupure son\* Et donc là, on va commencer à ramener des personnes sur base volontaire au bureau. Et... \*coupure son\* Faut aussi... c'est surtout pour le management y'a un... y'a un manque de contact avec les employés. Donc ça peut se faire euh... par des... c'est remplacé tout simplement par des réunions Teams où, dépendant du manager, il a forcé de d'activer les caméras, parce que les gens ne voulaient pas activer leur caméra. Comme ça, au moins, il y a un contact visuel et le... le body language est un peu perdu, on voit juste la tête mais on n'a plus... on voit pas les comportements des gens non plus. Donc pour certains... certaines réunions, que ce soit des réunions d'évaluation, avec le staff aussi... Faire une évaluation par Teams, c'est pas la même chose que de faire une évaluation dans une salle avec une personne. Donc le... Il y a comme toujours des... des points positifs et des points négatifs.

M : Oui.

R : Mais sinon, ce qui a changé aussi, c'est... avant, on allait dans une réunion, souvent les salles de réunion étaient rares, donc il fallait se battre pour en avoir (rire). Euh... ici, on passe d'une réunion à l'autre sans avoir d'interruption, donc il faut organiser... il faut presque organiser son planning pour dire « okay, j'ai 3h de réunions, là, je vais quand même mettre un break de... d'un quart d'heure, une demi-heure ». C'est ce que j'ai fait avec vous aujourd'hui. J'avais depuis 13h30 des réunions jusque... jusque 15h30 et je savais que ça pouvait déborder. Donc il faut gérer un peu différemment parce que les réunions sur place... on rentre dans une salle, on doit aller dans une autre salle. Et on perd tous les échanges, tous les retours de la réunion qui peuvent se passer de temps en temps avec certaines personnes à la sortie de la réunion, qu'on a plus ici. Ici, ce qui se passe, c'est que vous terminez une réunion, et puis vous rappelez directement quelqu'un d'autre qui était dans la réunion pour lui dire « Tiens, tu pensais de quoi de ce que la personne disait ? ». Mais temps en temps, on n'a pas le temps de le faire parce qu'il y a l'autre réunion qui s'enchaîne. Donc c'est... c'est quand même compliqué. Et puis alors euh... les autres avantages, c'est... c'est quand même le... le fait d'avoir euh... de ne plus avoir à se rendre au bureau pour moi. J'habite à Eischen... au Kirchberg, euh... ça peut représenter quand même, lorsqu'il y a beaucoup de trafic, des embouteillages à éviter. Donc là, évidemment, il y a un gain positif, c'est le transport.

M : C'est évident.

R : Mais voilà. Et ça, on peut le remplacer par... ce gain peut être remplacé pour faire du sport ou d'autres activités qu'on n'a pas l'occasion de faire quand on est... on est au bureau. Je sais pas si je m'oriente vers euh... si je réponds un peu euh... si vous avez des questions.

M : J'ai toute une série de questions, mais c'est vrai que vous passez un peu à travers tout. Donc je vais vous poser des questions... d'autres questions déjà pour un peu mieux cerner le sujet, mais c'est... c'est bien. Il y a déjà pas mal d'informations qui sont sorties, qui sont intéressantes donc euh... Alors, comment est-ce que vous décririez les rôles que vous avez au sein de votre d'organisation, pour votre équipe, etc. ?

R : Euh... définir l'organisation, vous voulez dire dans laquelle moi je suis ?

M : Les rôles que vous avez, vos rôles, votre fonction, ce que vous faites au quotidien pour votre équipe, etc.

R : Ok. En fait, moi, je suis niveau euh... c'est un peu comme à l'armée, on a... on a... on est des unités chez Clearstream. En général, on a un chef d'unité, une unité en général ça représente entre 10 et 20 personnes. Chez moi à Luxembourg, j'ai 2 unités, qui sont des grosses unités de 15 à 20 personnes. Donc 2 unités et il y a des desks différents en-dessous. Mais j'ai 2 direct reports pour ces unités. Et puis

je continue quand même à faire aussi le... la revue du business sans faire le people management direct. Mais c'est... de ce qu'on a décidé d'outsourcer à Pragues. Et là je... j'avais 2 unités et aussi avec 2 head of unit. Et puis j'ai la personne de Singapour. Mais à Singapour, il fonctionne encore d'une manière plus indépendante que Prague. Et puis le reste des... ça, c'est les gens qui me reporte. Donc il y a plus ou moins 50 personnes au total sur l'activité GSF opérationnelle. Et à Luxembourg, ça représente une trentaine de personnes pour les 2 unités. Le reste des contacts que j'ai, c'est principalement avec des chefs de produits, avec les commerciaux, les gens qui font la relation avec le client, les gens qui font la relation avec l'IT aussi directement. Voilà, donc il y a... donc mes contacts, principalement aussi, comme je disais ici, l'IT et les chefs de projet. Et puis alors évidemment, il y a tout l'aspect gouvernance où je participe pour les entités aussi, dans lesquelles moi je suis, pour... que ce soit avec le risk officer euh... ou le crédit officer. Donc là, y'a aussi... y'a des... des connexions que je dois avoir dans des réunions, mais pas d'une manière régulière. Je ne sais pas si j'oublie quelque chose, mais... Et oui, voilà, c'est principalement... principalement ça.

M : Très bien. Est-ce que vous faisiez déjà du télétravail avant la crise ?

R : Non, on ne faisait pas de télétravail. On avait des outils... enfin moi j'avais, en effet, un outil qui me permettait de me connecter de la maison, mais c'était plus pour terminer du travail à la maison ou... ou le week-end, mais pas une journée systématique euh... connecter et travailler de la maison, non.

M : Ok. Est-ce que vous avez des difficultés à diriger votre équipe en ligne ?

R : Au début, on a rencontré beaucoup de problèmes. Je pense qu'il y a pas mal de vidéos d'ailleurs pour euh... pour en... pour en... avec de l'humour autour pour... pour expliquer les problèmes de connexion, de performance. On a rencontré ça évidemment, comme tout le monde, au début. Mais après, les habitudes des gens pour se mettre en... en mute euh... les habitudes... la performance aujourd'hui est là. Donc on n'a plus des problèmes de performance... où l'image se fige, où la communication est très difficile pour entendre son interlocuteur. Tout ça, on n'a plus. Mais au début, oui, on a... on a... on a rencontré tous ces petits problèmes. Expliquer comment fonctionnait les... les... Skype. Découvrir la façon d'optimiser la communication avec Skype, faire des groupes, tout ce genre de choses. On n'était pas habitués à tout ça au début de la pandémie.

M : Je vois. Et est-ce que la diminution des interactions en face-à-face euh... dans votre équipe a-t-elle eu une influence sur votre rôle de chef d'équipe ?

R : Heu... Qu'est-ce que vous voulez dire par euh... si ça avait eu un impact ?

M : Est-ce que finalement le face à face, vu qu'il n'est plus là, est-ce que c'est plus difficile heu... sans le face à face ?

R : Oui, dans le sens où vous devez faire un effort supplémentaire de... de planifier, d'essayer de trouver des plages libres pour vous-même aller vers les gens. Où... donc c'était... c'est simplement bah de dire « Bah tiens, ça fait longtemps que j'ai plus entendu cette personne, je vais l'appeler ».

M : Oui, je vois.

R : Et donc vous... vous rentrez en communication via Teams avec cette personne. Et vous discutez de choses tout à fait informelles. Ou bien vous aviez un point précis qui... qui permet d'introduire la discussion et puis alors vous... vous essayez de garder un peu la conversation si la personne est disponible à ce moment-là, de discuter aussi de choses que vous auriez pu discuter sur... dans le bâtiment, sur l'étage.

M : Je vois.

R : Donc oui, c'est plus compliqué parce qu'avant, sur... Disons que c'est... c'est qu'il y a toujours, comme je dis, du positif et du négatif. Parce que quand vous êtes dans le building, si la personne n'est pas là au moment où vous êtes là, mais vous ne la voyez pas non plus. Tandis qu'ici, vous... Teams, vous voyez les gens qui sont connectés, vous avez le vert, le rouge, vous avez le... le... le... le... vous voyez si la personne est déconnectée. Donc ça permet aussi au niveau communication de... de... de... de parler avec les gens plus facilement. Mais ça reste... Il manque toujours le body language, comme je dis, et les gens qui ne veulent pas non plus mettre la caméra. Donc, c'est... il y a du pour et du contre, mais c'est clair que gérer une équipe sur place, sur un étage, c'est beaucoup plus facile. Surtout pour le côté opérationnel, si vous avez un incident opérationnel, quand on est sur l'étage, pour la communication, c'est beaucoup plus efficace. Si on a... on a... on s'est posé la question, en effet, comment on allait faire quand on a... on a eu un incident avant le 13 mars, le week-end, et on avait ramené des gens au building au Kirchberg. Et on a travaillé ensemble avec des... des... en faisant des dessins, des schémas. Alors, il y avait justement XXX XXX qui était là, il me l'a dit après. Il m'a dit... lui, il savait déjà qu'on allait tous devoir aller en télétravail, parce que c'est venu évidemment petit à petit. Il se posait la question, justement « mais comment est-ce qu'on va faire quand tout le monde sera à la maison pour faire ça ? » Pour finir dans... dans l'urgence et dans... le Teams est devenu... on a commencé à rassembler des gens dans... dans une communication et on travaillait comme ça. Donc... Et là l'avantage était aussi, en moment de pandémie, les gens sont d'office souvent plus disponibles, ils sont chez eux. Pour le confinement. Donc réussir à joindre les gens, c'est plus facile parce que ils sont pas sur la route, ils sont pas en vacances, enfin ils partent moins en vacances, ils vont... ils ont... ils ont moins de loisirs, donc on a pu quand même gérer d'une manière efficace avec des systèmes de communication de Teams des incidents. Mais ça reste quand même moins efficace que d'avoir des gens sur... sur place parce que vous pouvez pas faire des graphes, vous pouvez pas faire des... des... des... des discussions, vous pouvez... si quelqu'un réalise que quelque chose ne va pas, vous êtes dans une salle, quelqu'un va l'entendre. Donc il y a quand même une perte certaine aussi de ce côté-là. Donc encore une fois, il y a du positif, il y a du négatif. Mais je pense que sur place, ça reste quand même pour nous plus... plus... plus efficace.

M : Mais du coup, est-ce que le télétravail a un impact sur votre rôle quant à la productivité de votre équipe... de vos équipes ?

R : Bonne question. Dans l'ensemble, je dirais que non. Je pense que les gens comprennent que le travail de toute façon doit être terminé et le... le... le client doit être... heu... doit recevoir son... son service. Donc, je pense que la qualité est impactée peut-être, en effet au début, parce que le client... la personne doit activer son softphone et, que de temps en temps, les personnes oublient de le faire. Alors le téléphone fixe, quand il sonnait, on l'entend et quelqu'un va décrocher. Donc ici, je dirais qu'au début peut-être, oui, juste pour cet aspect-là. Maintenant, la qualité de ce que les gens font, je pense pas. Je pense que ce qu'ils font à la maison, ils le font aussi bien au bureau. Par contre, encore une fois, oui, dans le sens où les formations pour les nouveaux sont de moins bonne qualité que sur place. Ça c'est clair, c'est un... c'est... c'est pour ça qu'on attend le retour au bureau aussi pour... et qu'on a heureusement pas dû faire trop dans... de... de... on n'a pas engagé énormément de personnes pendant... depuis mars 2020. Mais clairement, les personnes qui n'ont pas eu la chance d'avoir un formateur avec eux sur place, la qualité est clairement moindre. Et aussi, c'est le souci de continuité, une fois que la personne est formée, elle va faire son service. Mais si elle a toujours des incertitudes ou des questions, elle n'osera peut-être pas toujours poser la question à son formateur ou le déranger. Tandis que sur place, si vous êtes sur place, il peut y avoir une autre personne que le formateur, ou il peut y avoir... C'est plus facile de poser une question sur place, que d'interrompre la personne sur Teams.

M : Oui, je comprends.

R : Donc la formation aussi ça, oui, elle est impactée, si vous n'arrivez pas à voir les gens sur place. Sinon, je pense qu'on a pu continuer d'une manière efficace sur le reste des activités. Ouais... ouais, voilà.

M : Ok. Très bien. C'est l'avant-dernière question. Est-ce que le télétravail a eu un impact sur votre rôle quant au suivi et au contrôle de vos équipes ?

R : Mais c'est ça que je voulais compléter avec ce que je veux...

M : Ah ben voilà, parfait.

R : En fait, c'est comme partout. Vous pouvez... D'ailleurs on a un nouveau concept qui a été initié il y a quelques mois chez Deutsche Börse qui s'appelle Trust At Work, avec une nouvelle policy pour les employés. Et je pense que le mot veut tout dire. Trust, ça veut dire, c'est une question de confiance. Et comme partout, vous aurez toujours des personnes qui vont abuser du télétravail. Heu... Qui, potentiellement, un jour, ont moins de charge de travail et au lieu de proposer leurs services à un collègue, dans notre service opérationnel, c'est très important, ben ils vont pas le dire et ils vont peut-être vaquer à d'autres occupations.

M : Donc là, tout est une question de confiance.

R : Voilà, c'est une question de confiance et le problème, c'est quand vous avez perdu confiance avec quelqu'un, c'est aussi difficile de... de retrouver cette confiance. Maintenant, voilà. C'est une question de confiance. Mais je pense que dans l'ensemble, chez moi, ça s'est bien passé, que les gens, les équipes... On a eu... ce qu'on a eu aussi beaucoup, mais ça, c'est un autre sujet, c'est les conflits, la gestion des conflits. Pour le manager, la gestion des conflits... j'ai dû intervenir quelques semaines après le début, parce que les gens se disputent plus facilement via e-mails, en s'échangeant des e-mails, on a eu des conflits à gérer à cause de ça. Donc des gens qui répondent... qui... qui vont interpréter un message négativement, ou en tout cas se sentir concernés et y répondre d'une manière agressive. Donc la gestion des e-mails a été un sujet que j'ai dû aplanir et discuter en... en expliquant que c'était pas le moyen de communication si on n'avait pas un avis partagé avec quelqu'un. Ah oui, ça, on a eu la gestion des conflits. Avant, on demandait aux 2 personnes en conflit de prendre une salle de réunion, de discuter entre elles et le manager intervenait si il fallait. Mais ici, la gestion... cette gestion-là n'est pas possible. Donc on a eu quelques conflits comme ça. Mais pour revenir à votre question... d'avant... C'était concernant...

M : Le contrôle et le suivi.

R : Le contrôle... comme je vous ai dit, le manager peut contrôler la connexion. C'est un moyen de faire. Mais quelque part c'est pas normal de devoir contrôler des gens sur la couleur... Vous ne pouvez pas non plus savoir ce que la personne fait derrière, elle peut être en vert, vous la voyez pas en train de regarder sur Netflix un... Donc c'est... c'est... ça... c'est vrai que c'est... c'est très compliqué. Voilà, c'est une question de confiance et de toute façon, il y a des retours sur le service de nos clients, donc si un client revient pour se plaindre ou si un collègue va dénoncer un autre collègue, vous aurez toujours un retour, donc... C'est pas dans l'intérêt non plus de l'employé de... d'en abuser. Maintenant, ça dépend du job que vous faites. Si vous avez un job opérationnel comme chez moi, souvent, il y a quand même des horaires bien définis pour délivrer des services aux clients, donc, de ce côté-là, on peut le contrôler plus facilement qu'une personne qui doit écrire un cahier de charge sur un projet. Là, c'est difficile de contrôler si cette personne elle est... si elle est rapide. Elle a peut-être pu délivrer un cahier de charges

en 3 jours et alors qu'on lui a donné une semaine et les 3 autres jours, elle était partie faire une grande marche quelque part.

M : Oui.

R : Qui peut le dire ? Mais là, c'est simplement organiser des réunions régulières avec les équipes pour refaire la revue des problèmes et des services. Et ce qu'on a fait au début aussi beaucoup, certains managers faisaient ça, c'est de mettre un call le matin à 8h30 ou 9h. Comme ça, on était déjà sûr que les gens se connectaient à une certaine heure.

M : Oui.

R : Voilà, et c'était surtout aussi pour partager les infos qu'on recevait sur les nombreuses actions prises pour pouvoir opérer de la maison avec le covid. Et je pense que beaucoup de gens aussi, au début, pensaient que ça n'allait durer qu'un mois ou quelques semaines. Et puis, on a tous été surpris que ça durait aussi longtemps.

M : On est toujours dedans, oui.

R : Mais donc c'était aussi pour rassurer les gens, essayer d'organiser un call tous les jours. Certains l'ont fait. Certains ne l'ont pas fait parce qu'ils n'avaient pas le temps. Mais c'était un bon moyen aussi de contrôler ou d'avoir au moins des gens réunis pour discuter de leurs problèmes, pour pouvoir partager leurs angoisses aussi avec les autres.

M : Je vois. Est-ce que vous avez le temps pour une dernière question parce que je vois qu'il ...

R : Oui, oui, oui, oui, oui. Non, non, j'ai terminé mes réunions aujourd'hui.

M : Alors c'est parfait. Donc la dernière question c'est quel est votre rôle quant au bien-être et à la motivation de vos collaborateurs en général et pendant le télétravail ?

R : Comment juger, jauger de... du bien être des... des personnes. ?

M : Ce que vous organisez vis-à-vis de leur bien-être, comment vous... comment vous le voyez, un peu tout.

R : C'est qu'on faisait au début, donc dans les calls qu'on faisait d'une manière journalière avec les employés, on leur posait les questions sur « qu'est-ce qui vous manque pouvoir travailler d'une manière efficace, est ce que vous est ce que vous faites des pauses café ? » Essayer de forcer les gens aussi à respecter les horaires, de ne pas... mais indirectement, en fait, sur les horaires, on a été, cette année en tout cas, beaucoup plus contrôlé avec un système qui devait être activé, suite à la demande du régulateur chez Clearstream, de mettre une pointeuse. C'était en septembre, l'année passée, ils ont introduit chez HR ce système et donc les gens à la maison, doivent remplir des... des forms avec les heures qu'ils prestent dans la journée. Et le manager a... vous.... vous pouvez aussi contrôler que les gens n'excèdent pas... ils peuvent pas faire plus que 2h supplémentaires par jour par exemple et 8h maximum par semaine. Ça, c'est pour la régulation du travail. Maintenant ça veut pas dire que certaines personnes, quand ils sont en télétravail, vous pouvez pas vérifier ça, ils peuvent en faire et en enregistrer moins. Mais en général, encore une fois, le travail chez nous est un travail opérationnel, donc, à part certaines personnes qui sont en-dehors pour gérer les projets par exemple, ils ont terminé à une certaine heure et normalement, ils respectent. Évidemment si le client demande certains services supplémentaires, on fait des heures supplémentaires. Mais on essaie de ne pas déborder tout ça, donc de ce côté-là, ça va. Par contre, ce qui pose problème c'est... c'est le lunch à midi où là on se rend compte aussi que certaines personnes peut-être ne vont pas faire d'interruption. Donc on essaie

d'insister là-dessus que ils doivent faire un hand over à un collègue. Que ça doit être fait d'une manière organisée. Que celui qui commence, par exemple, plus tôt la journée, eh bien il prend son lunch le premier et il fait un rapport à celui qui prend son lunch plus tard. Comme ça, si son client appelle, il prendra les questions en charge. C'est des choses qu'il faut rappeler au staff. Mais c'est aussi une demande du régulateur de s'assurer du well being. Et donc voilà, on essaie de rappeler ces mesures-là au staff et surtout on leur a demandé... et ça c'est un problème encore cette année, les gens ne prenaient pas de congés. En tout cas, postposaient des congés parce qu'ils ne pouvaient pas voyager, tout simplement. Comme tout le monde.

M : Oui.

R : Et ils ont essayés de... c'était naturel d'annuler des congés ou de... et de les postposer. Et ça, par contre, on a beaucoup insisté pour dire que même si ils restaient chez eux ou ils allaient se promener autour de chez eux, que c'était important de... de... de reposer l'esprit et de se déconnecter. Donc c'est... enfin... on a insisté aussi beaucoup. On a essayé d'organiser, au niveau du groupe, certains événements sportifs. Ça c'était marrant aussi. Il fallait... il fallait aller courir avec un t-shirt qu'on pouvait commander, se faire livrer, en tout cas c'était au bureau, on pouvait aller le prendre. Il y avait 3 sports, je pense. C'était vélo, course à pied... Et vous pouviez prendre des photos de vous-même. Et puis y avait un événement qui était organisé pour essayer de ramener quand même... de... de montrer qu'il y avait un esprit de corps dans le groupe, sans pouvoir le faire physiquement, tous ensemble. C'est des petites choses comme ça que au niveau des teams aussi, on a essayé de faire ça. Mais c'est très compliqué pour un team opérationnel parce que les services est en continu et quand vous avez terminé, vous vous ne voulez pas faire un événement de team ou il y a plus le temps dans la journée. Et avoir les gens le samedi, c'est très compliqué aussi. En tout cas chez moi, dans les équipes opérationnelles, c'est plus compliqué d'organiser ce genre d'événements. On dit voilà, mercredi on va faire un team event. Non, non, le client est toujours là, il faut continuer à le servir et ça c'est plus compliqué. Mais c'est vrai que on a... on n'a pas eu les Christmas party, on n'a pas eu... ces événements-là sont tombés à l'eau. Donc le well being est en effet quelque chose d'important de... sur lequel on travaille encore aujourd'hui pour essayer de voir comment... on s'assure que les gens aient tout ce qu'il faut aussi pour travailler correctement à la maison. Mais je pense que de toute façon, les gens en général étaient satisfaits du télétravail. En tout cas dans mes équipes, j'ai... j'ai une bonne partie de... des gens qui... qui ont une famille aussi, qui ont des enfants. Et donc l'intérêt, évidemment, c'était de pouvoir être proche des enfants, de pouvoir aller les conduire ou les rechercher à l'école. Et donc aujourd'hui, la plupart des gens, je parle ici en général, ils sont contents d'être à la maison, en télétravail. Donc c'est... c'est difficile... ça va être difficile de les ramener au bureau. Et... et pas parce que... voilà parce qu'il y a un certain confort. Il y a surtout, au Luxembourg, beaucoup de frontaliers, des frontaliers français, des frontaliers belges, quelques Allemands dans mes équipes, et y'a rien à faire, si vous habitez dans la région, vous avez dû entendre les... les problèmes de trafic...

M : Oh ben oui.

R : ...pour rejoindre le centre-ville le matin et le soir et donc le télétravail était quand même bien... le bienvenu pour beaucoup de gens.

M : J'imagine, oui.

R : Encore aujourd'hui, quand on a appris récemment l'extension de l'exception pour les frontaliers sur le télétravail jusque fin septembre pour la France, avec une revue pour fin d'année, en Allemagne et en Belgique, ils ont étendu à fin de l'année cette exception, donc... Donc voilà, maintenant il va... il va falloir revenir à une bal... à quelque chose de plus équilibré pour ramener... essayer de récupérer un peu cet esprit d'équipe qui... qui malheureusement est plus difficile à... à garder. Encore plus compliqué

au niveau du groupe de... de l'entité dans laquelle nous sommes pour travailler. C'est un challenge. Et c'est pour ça qu'il faut revenir à un moment donné au bureau pour récupérer cet esprit. Mais voilà, ils ont... on a... on a beaucoup travaillé là-dessus et ils en ont profité aussi pendant ces derniers mois pour refaire aussi tous les... un nouveau concept euh... au niveau des étages. Donc on a changé les meubles, les carpettes, les lampes et on a créé des desks qui ne sont plus alloués à la personne et que n'importe qui peut avoir. Et... et donc ce nouveau concept euh... On récupère notre étage lundi prochain. Ce qui est bien synchronisé avec le retour... avec le déconfinement actuel, mais... Donc voilà, on espère que les gens aussi comprennent que y a un bon environnement qui les attend avec euh... On a quand même aussi une bonne cantine. On a ce genre de chose qui permet... qui permet...

M : De faire revenir les gens.

R : Voilà quand on va au bureau, on est content de venir au bureau pour ça aussi. Donc c'est ça aussi que les gens ont perdu avec le télétravail. En tout cas, moi je trouve que Clearstream offre de ce côté-là pas mal d'avantages qui font que quand on va au bureau, on a les collègues, on a l'infrastructure, on a... on a beaucoup de choses qui sont mises à disposition. Et c'est ça qui fait qu'on est contents aussi d'appartenir à une entité. Mais ça, avec le télétravail, on n'a plus. On doit soi-même regarder ce qu'on va manger dans son assiette le lendemain, on a... voilà. Cette partie-là, qui est perdue et qu'on... en tout cas personnellement, moi j'attends... le retour. Même si je pense que je serais content d'avoir un équilibre, un télétravail de 2 jours par semaine euh... un télétravail et 3 jours sur site par exemple, c'est un très bon équilibre. Ça permet de... d'au moins prévoir, de planifier des réunions pour voir les gens, heu... en tête-à-tête, ou au moins en tout cas pouvoir aller manger avec eux à midi ou d'avoir un échange sur place. C'est ça qui manque aujourd'hui, ouais.

M : Okay, très bien, donc on va arriver à la fin de cet entretien. Je ne sais pas si vous voulez encore ajouter quelque chose ou modifier quelque chose ou si vous avez encore une question ?

R : Non, si vous... si vous avez d'autres questions, n'hésitez pas à m'envoyer un mail.

M : D'accord très bien.

R : Je n'aurai pas de souci à répondre.

M : Pas de problème. Merci beaucoup en tout cas pour le temps que vous m'avez accordé.

R : De rien.

M : J'ai vraiment plein d'informations qui vont m'être utiles donc c'est parfait.

R : Bon ben écoutez, bonne chance pour la suite.

M : Merci beaucoup.

R : Et à bientôt peut-être voilà. Merci. Un bon weekend.

M : Merci, bon après-midi et bon week-end

R : Oui, au revoir.

M : Au revoir.

## Annexe 7 : Grille de codage

Point théorique	Thème	Sous-thème	Verbatim
/	Contexte	Etudes	Orange
		Parcours professionnel	Orange
		Travail général	Jaune
		Travail pendant la pandémie	Rouge foncé
Changement + télétravail	Télétravail	Télétravail : oui ou non ?	Rouge foncé
		Description pratique	Bleu foncé
		Difficultés	Bleu clair
		Avantages	Bleu vert
		Impact sur le quotidien	Bleu très clair
		Avant le télétravail (comparaison)	Gris
		Après le télétravail (reprise en présentiel)	Brun
		Avis général	Brun clair
Futur du télétravail	Futur du télétravail	Futur	Jaune clair
Rôles généraux + rôles changement + e-leader	Rôles	Rôles généraux	Vert
		Rôles plus importants	Vert clair
		Rôles plus difficiles	Vert très clair
		Rôles télétravail	Kaki
		Compétences requises	Vert fluo
Rôles généraux + rôles changement + e-leader	Rôles télétravail	Organisation du travail	Mauve foncé
		Communication à distance – équipes	Lilas
		Communication à distance – autres parties prenantes	Rose clair
		Productivité à distance	Rose foncé
		Contrôle et suivi à distance	Corail
		Bien-être à distance	Mauve flash