

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

Comment la déspatialisation que crée le télétravail affecte-elle la cohésion d'équipe ?

Cas de VMA Druart

Auteur·es : BARABUTU Roxana
Promoteur·rices : LAMBOTTE François
Lecteur·rices : TASKIN Laurent
Année académique 2022-2023
Master en gestion des ressources humaines

Table des matières

Introduction.....	06
-------------------	----

PARTIE I : APPROCHE THEORIQUE

1. Le télétravail.....	08
1.1 Définition du télétravail	08
1.1.1. Le télétravail et la distance.....	09
1.1.2. Le télétravail et les NTIC.....	10
1.1.3. Le télétravail et la flexibilité	11
1.2. Les types de télétravail.....	12
1.2.1. Le télétravail à domicile	12
1.2.2. Le télétravail mobile	13
1.2.3. Le télétravail indépendant	13
1.2.4. Les télé-centres.....	13
1.2.5. Le travail en réseau	13
1.3. Situation juridique	14
1.4. Les avantages du télétravail	15
1.4.1. Les avantages du télétravail pour les travailleurs.....	15
1.4.2. Les avantages du télétravail pour les entreprises.....	16
1.5. Inconvénients du télétravail	16
1.6. Télétravail et Crise sanitaire COVID 19.....	18
2. La déspatialisation.....	19
2.1.Définition.....	19
2.2. La déspatialisation et la distance	20
2.3. Enjeux importants de la déspatialisation	22
2.3.1. L'isolement.....	22
2.3.2. La communication.....	24
2.3.3. L'identité partagée	26
2.3.4. Management d'équipes à distance	27
3. La cohésion d'équipe	31
3.1. Le groupe	31
3.1.1. Définition du groupe	31
3.1.2. Les différentes catégories du groupe.....	33
3.1.3. Caractéristiques du groupe.....	34
3.2. L'équipe.....	34
3.2.1. Définition de l'équipe.....	34
3.2.2. Fonctionnement de l'équipe.....	35
3.3. Définition de la cohésion d'équipe.....	36
3.4. Les notions influençant la cohésion d'équipe.....	37
4. Conclusion de la littérature.....	38

PARTIE II : APPROCHE EMPIRIQUE

MÉTHODOLOGIE

5. Méthodologie envisagée.....	40
5.1. Approche méthodologique.....	40
5.1.1. Approche qualitative	40
5.2. Outil de collecte de données utilisé.....	41
5.2.1. Entretiens.....	41
5.3. Technique d'étude choisie.....	42
5.3.1. Étude de cas.....	42
5.4. Recueil de données.....	42
5.4.1. Guide d'entretien.....	42
5.4.2. L'échantillon.....	42
5.5. Méthode d'analyse.....	45
5.6. Présentation de l'entreprise.....	46
5.6.1. Présentation de VMA Druart.....	46
5.6.2. Valeurs et missions de l'entreprise.....	47
5.6.3. Dispositifs de travail.....	48

ANALYSE EMPIRIQUE DES RÉSULTATS

6. Analyse complète.....	50
6.1. Le télétravail.....	50
6.1.1. Fréquence de télétravail.....	50
6.1.2. Avantages du télétravail.....	51
6.1.3. Inconvénients du travail.....	53
6.1.4. Télétravail pendant et après la crise.....	55
6.2. La despatialisation.....	57
6.2.1. Travail à distance.....	57
6.2.2. Isolement.....	59
6.2.3. Communication.....	60
6.2.4. Identité partagée, sentiments d'appartenance.....	63
6.2.5. Management à distance.....	64
6.3. La cohésion d'équipe.....	67
6.3.1. Actions pour maintenir la cohésion à distance.....	67
6.3.2. Collaboration.....	69

CONCLUSION GÉNÉRALE

7. Conclusion et Résultats.....	71
7.1. Recommandations.....	75
7.2. Limites.....	76
7.3. Discussions.....	77

Remerciements

Je souhaite remercier toutes les personnes qui ont contribué de près ou de loin à la concrétisation de ce travail.

Je veux d'abord remercier mon promoteur dont les précieux conseils ont permis d'ajuster l'écriture de ce mémoire.

Ensuite, je remercie aussi l'entreprise VMA pour l'accueil que j'ai reçu et plus particulièrement mon maître de stage Bertrand Lequarre qui a été très disponible et très aimable avec moi tout du long.

Je voudrais aussi remercier ma famille ma mère, mon père, mon fiancé, mon frère, ma sœur de m'avoir accompagnée, soutenue moralement et émotionnellement, d'avoir toujours cru en moi.

Résumé

Pour l'auteur Frimousse (2020), les crises des grands confinements de printemps et d'automne ont permis l'accentuation de la distance et l'éloignement physique en amplifiant le besoin de lien, de liant et de contacts. La crise a donc amené l'adoption du télétravail. Ce mode de travail flexible est devenu une possibilité en plus du mode présentiel pour bon nombre d'entreprise. Aujourd'hui le télétravail fait donc partie d'un quotidien enraciné dans la vie organisationnelle.

Le travail à domicile va créer une déspatialisation qui est caractérisé par une distance physique claire et la perte de proximité d'avec ses collègues (Taskin, 2015). Ceci va avoir un certain impact sur la cohésion d'équipe. Dès lors, il convient de savoir quels enjeux vont rentrer en scène pour mettre en exergue ce qui affecte réellement cette cohésion d'équipe. La question de recherche formulée pour tenter de répondre à cette question est : *Comment la déspatialisation que crée le télétravail affecte-t-elle la cohésion d'équipe ?*

Afin de répondre de façon cohérente à cette question, une étude de cas sera menée au sein de VMA Druart au moyen d'entretiens semi-directifs.

Mots clés : Télétravail, Déspatialisation, Cohésion d'équipe

Introduction

L'apparition de la crise du Covid-19 a contraint plusieurs entreprises à expérimenter le télétravail. L'adoption du télétravail suite à cette expérience de crise sanitaire s'est faite dans la quasi-totalité des entreprises en Belgique, dont VMA-druart. Aujourd'hui le télétravail fait partie d'un quotidien ancré dans la vie des entreprises. Ce nouveau mode de travail, bien qu'il permette certains avantages en termes de flexibilité, va conduire à créer une déspatialisation du travail, qui va sortir de l'enceinte des bureaux et s'introduire dans le domicile. Une distance est alors créée. Cependant, cette distance n'est pas que physique, elle est aussi relationnelle et opérationnelle. Ce qui pourrait fragiliser le travail d'équipe.

Cet éloignement entre les travailleurs va mettre en lumière des enjeux organisationnels et managériaux comme la cohésion d'équipe, la communication, l'isolement, le sentiment d'appartenance ou encore le management à distance.

Dans ce travail, nous allons traiter de la cohésion d'équipe au regard de la déspatialisation créée par le télétravail. En ce sens que nous allons nous interroger sur : ***Comment la déspatialisation que créer le télétravail affecte-elle la cohésion d'équipe ?***

Afin de parvenir à répondre à cette question de recherche, nous allons diviser le travail en 2 grandes parties. Tout d'abord la partie empirique qui va relever toute la littérature nécessaire à expliquer les 3 grandes notions de ce mémoire : le télétravail, la déspatialisation et la cohésion d'équipe. Les 2 premières notions vont permettre de dégager les enjeux nécessaires à l'étude de la cohésion d'équipe au sein de VMA Druart.

Puis nous allons aborder la seconde partie qui est la partie empirique. Cette partie va regrouper la méthodologie qui explicite la méthode de recherche utilisée c'est-à-dire une étude de cas effectuée par méthode qualitative au moyen d'entretiens semi-directifs réalisés à l'aide d'un guide d'entretien. L'échantillon est constitué de managers et de membres de 3 équipes distinctes composés d'ingénieurs, de dessinateurs et de comptables. Elle va aussi contenir l'analyse des différentes données recueillies au regard de la littérature. Et enfin elle va renfermer la présentation des résultats et une discussion sur des perspectives de recherches futures.

PARTIE I :
APPROCHE THÉORIQUE

1. Le télétravail

D'un point de vue historique et sociologique, le télétravail fait avant tout référence à un déplacement du lieu de l'exercice du travail qui peut d'ailleurs s'interpréter comme étant inverse à celui qui, à l'aube de la deuxième révolution industrielle, avait fait migrer les travailleurs de leur domicile et/ou atelier vers les usines et autres entreprises qui se développaient autour des villes (Taskin, 2006, p.2).

D'après cet auteur, entre 1976 et 1989, le télétravail est essentiellement considéré comme un projet technologique permettant d'affranchir la réalisation d'une activité professionnelle de la localisation de l'entreprise. Ceci en connaissance de causes qu'à cette époque comme le souligne l'auteur Taskin (2006), la technologie n'était pas assez développée, étant encore au stade de l'immaturité principalement à cause son coût élevé pour les entreprises. Le monde n'était pas assez prêt à faire face à cette évolution. Il souligne de ce fait que relancé au cours des années 90 dans le cadre des politiques européennes en matière d'emploi, de croissance économique et de diffusion des TIC, le télétravail est perçu comme un vecteur de développement économique et commence à se concrétiser sous la forme qu'on lui connaît aujourd'hui. Un tournant majeur s'opère : “le télétravail n'est plus considéré comme un projet technologique, il se développe d'abord auprès des salariés occupés dans des activités informationnelles et dans des organisations flexibles, réclamant beaucoup de réactivité et de disponibilité mais accordant aussi une large autonomie dans la gestion du travail (Taskin, 2006, p.2).

1.1 Définition du télétravail

Avec les évolutions qu'a subi l'humanité tout entière en termes de développement technologique, le télétravail n'est plus vu comme un simple outil d'économie de coûts fixes, mais plus comme un travail effectué à distance au moyen de TIC. C'est bien ce qu'affirme Taskin (2006, p.3), pour qui :

Le télétravail désigne traditionnellement l'exécution d'une activité professionnelle, en tout ou en partie, à distance (c'est-à-dire hors des abords immédiats de l'endroit où le résultat de ce travail est attendu et en dehors de toute possibilité physique pour le donneur d'ordre de surveiller l'exécution de la prestation) au moyen des TIC.

Pour Taskin (2003), deux concepts centraux servent bien évidemment à définir le télétravail : la distance (lieu de travail) et l'usage des NTIC. Ainsi, pour ce qui est de définir cette notion de télétravail, bon nombre d'auteurs sont d'avis partagés que le télétravail est caractérisé par la distance et l'utilisation des NTIC. Pour Tremblay et al (2006), dans son acception contemporaine, le télétravail est envisagé comme un travail réalisé à distance de son entreprise, de sa hiérarchie et de ses collègues, soit hors de la classique unité de temps et de lieu (Tremblay et al., 2006 cités dans Fernandez et al., 2014). En effet, celui-ci désigne une diversité de pratiques de travail réalisées (...) au moyen des technologies de l'information et de communication (TIC) (Tremblay et al., 2006 cités dans Fernandez et al., 2014). Le télétravail est donc classiquement une activité professionnelle exercée en tout ou en partie à distance des locaux de l'employeur et faisant usage des technologies de l'information et de la communication (Korte et Wynne, 1996 cités dans Taskin, 2003).

De plus, on peut aussi considérer le télétravail comme une mesure flexible de type organisationnelle ou fonctionnelle (Taskin, 2003). Ce travail à distance est donc principalement « *une forme de flexibilité du travail ajoutée qui permet de travailler en tout lieu et en tout temps* », cela veut dire, que c'est *une activité professionnelle exercée en tout ou en partie à l'extérieur des locaux de l'Employeur et l'utilisateur a recours à des TIC* » (Kurlan, Bayley, 1999 cités dans Feng et Bourazzouq, 2021).

1.1.1 Le télétravail et la distance

Étudier le télétravail, c'est donc considérer la problématique du travail dans son ensemble, à ceci près que le télétravail introduit une notion de distance centrale à son développement (Taskin, 2003). En effet, le télétravailleur se retrouve à travailler en dehors des bureaux de l'organisation là où il effectue logiquement son travail de base. C'est pourquoi, le télétravail a pour caractéristique majeure de constituer une situation dans laquelle un salarié travaille à domicile au moins une partie du temps (Sullivan, 2003 cités dans Ruiller et al., 2017). L'on comprend donc que le salarié, en travaillant à distance physique de son environnement hiérarchique et/ou de son équipe de travail, se soustrait, au moins physiquement, de la relation managériale et du collectif de travail. (Fernandez, Guillot et Laurie, 2014). Cette distance va donc entraîner un manque de contact physique avec les membres de l'organisation.

De plus, en rompant avec une certaine unité de temps, de lieu et d'action, le télétravail bouleverse l'organisation du travail et les pratiques traditionnelles de gestion. La distance à la fois physique et psychosociologique créée par le télétravail constitue l'enjeu central de la révision nécessaire du travail et des pratiques de gestion (Taskin et Tremblay, 2010). Car en matière de gestion du travail,

cette distance amène l'entreprise à fixer alors des objectifs de performance et des échéances à ses collaborateurs qui, en contrepartie, s'autonomisent à distance avec le compromis d'un agencement de leur qualité de vie (Feng & Bourazzouq, 2021).

D'après Ollivier (2017), 3 types de distances qui peuvent affecter les télétravailleurs. Il identifie dans l'ensemble de son travail tout d'abord, la distance opérationnelle qui elle va créer une insuffisance communicationnelle sein du groupe de travail, c'est-à-dire que les interprétations des propos émis peuvent être biaisés ou encore un mauvais partage de l'information. Ensuite, il y a la distance physique, qui en tenant les employés à distance les uns des autres va limiter voire réduire les interactions entre membres. Pour finir, la distance émotionnelle qui elle concerne plus en profondeur le lien entre les membres de l'équipe, ici le rapport avec la cohésion d'équipe est un enjeu important.

1.1.2. Le télétravail et les NTIC

Le télétravail, permet à travers l'usage des TIC d'amener directement le travail aux travailleurs (Taskin et Tremblay, 2010). En effet, en étant à distance l'usage des TIC devient quelque chose de primordial dans l'exécution du travail à distance car sans ces outils il serait impossible pour le télétravailleur de travailler. Ceci fait de l'usage des tics une caractéristique plus qu'importante du télétravail. Ainsi, suivant l'idée de certains auteurs, la technologie est un élément clé de tout programme de télétravail car elle fournit aux travailleurs les outils qui permettent la communication et la collaboration à distance (Morrison *et al.*, 2019 cités dans Feng et Bourazzouq, 2021). En effet, le télétravail participe en une forme de travail distribuée, c'est-à-dire réalisée par un groupe de personnes séparées dans l'espace, et coordonnée à l'aide de technologies de communication avancées (Jackson et Van der Vielen, 2002 cités dans Ruiller, Dumas, et Chédotel, 2017). Ces outils technologiques permettent ainsi aux télétravailleurs d'être connectés les uns aux autres et de pouvoir travailler ensemble mais dans des espaces séparés par des moyens tels que des docs partagés ou encore des applications tels que TEAMS. Suivant donc l'idée de Frimousse et Peretti (2020), les nouveaux outils numériques permettent aujourd'hui des utilisations inconcevables hier (vidéo conférences, réseaux sociaux, partage de documents, chat...) et ils ont aussi permis l'émergence de nouvelles pratiques managériales pour pouvoir travailler à distance.

Tableau 1 : Aperçu du contenu des NTIC

Technologie	Utilité
Télécommunications mobiles	Possibilité d'interconnexion avec les systèmes informatiques des entreprises, favorisant le travail en réseau Logiciels de travail en groupe et gestion décentralisée des flux de tâches Gestion des déviations en groupe et gestion d'appels, messagerie vocale, gestion électronique des transactions (cryptage, sécurité accrue des réseaux) ... Audioconférence et vidéoconférence Transaction en ligne, courrier électronique...
Informatique portable	
Groupware et Workflow	
Télé services	
Vidéocommunication	
Application internet	

Source : Taskin, L. (2003). Les Enjeux du télétravail pour l'organisation. *Reflets et perspectives de la vie économique*, 1 (XLII). p. 6

1.1.3 Le télétravail et la flexibilité

Ici, le télétravail ne désigne plus seulement la pratique du télétravail au moyen des TIC, mais une certaine « logique de mobilité », une nouvelle flexibilité (Taskin et Vendramin, 2004).

Étant donné que le télétravail implique une certaine dispersion spatiale et temporelle, on le décrit couramment comme une forme de flexibilité permettant de travailler à n'importe quel endroit, n'importe quand (Kurland et Bailey, 1999 cités dans Taskin et Tremblay, 2010). Avec cette flexibilité, on comprend que le télétravail permet au travailleur de ne plus être figé à son poste de travail officiel mais de pouvoir travailler dans un espace autre que son cadre original se trouvant dans l'enceinte de l'entreprise. L'enjeu est donc celui d'une flexibilité dont les bénéfices sont partagés, où employeurs et employés tirent le meilleur parti de cette forme d'organisation du travail, en revoyant ses modalités d'exercice (Taskin et Tremblay, 2010).

On peut aussi considérer le télétravail comme une mesure flexible de type organisationnelle ou fonctionnelle : comme le travail en équipe, le télétravail relève de décisions ayant trait à

l'organisation du travail, installant un nouveau mode de coordination pouvant être issu d'une certaine polyvalence poussée à l'extrême lorsqu'il est proche de l'informel (Taskin, 2003). L'on comprend donc que les entreprises qui ont le plus recours au télétravail sont des entreprises flexibles. Cette flexibilité tend à concerner tous les paramètres du travail à savoir : la localisation du travail, le temps de travail, les contrats de travail, les formes de subordination, la définition des fonctions. Ce qui est recherché à travers cette flexibilité, c'est une réactivité maximale et une mobilisation, en temps utile, des compétences nécessaires. Le télétravail fait partie d'un arsenal d'outils de flexibilité (Taskin et Vendramin, 2004).

Le télétravail doit permettre d'augmenter la flexibilité de l'organisation de l'espace et du temps pour des salariés et cette forme peut favoriser la productivité du travail (Craipeau, 2010). Le télétravail est donc défini par ces 3 concepts que sont la distance, les TIC et la flexibilité.

1.2 Les types de télétravail

Taskin et Vendramin (2004) affirment que durant les années 80 et 90, le télétravail était d'abord défini par rapport à l'endroit où il était effectué : domicile, bureau satellite, télé-centre. Les approches actuelles donnent la priorité à deux autres paramètres : la mesure du temps « télétravaillé » et le caractère formel ou informel de l'arrangement pris. Le télétravail n'est plus envisagé comme un « statut » ; il est considéré aujourd'hui comme un arrangement flexible (Taskin & Vendramin, 2004).

Selon Devillers (2003), il est possible de catégoriser le télétravail en fonction du lieu de travail (les télétravailleurs à domicile, les télétravailleurs mobiles et les centres de télétravail), selon la durée du travail (télétravail permanent, alterné et occasionnel) et en fonction du statut (télétravailleurs avec contrat de travail et les indépendants). Considérant les nouvelles études de références sur le télétravail ECATT39 et EMERGENCE40, plus particulièrement l'ECATT39 parce que ce projet use d'une classification du télétravail correspondant aux récentes tendances du travail à distance, 5 types de télétravail ont été évoqués dans les écrits des chercheurs :

1.2.1 Le télétravail à domicile

Dans le télétravail à domicile, le travail est exécuté principalement au domicile. Ici, Le travailleur est payé pour travailler, en tout ou en partie, à domicile avec le support d'équipements électronique (Devillers, 2003). Pour Tremblay (2016), la forme de télétravail, la plus répandue de nos jours,

correspond au travail à domicile. Ce télétravail se répartit en 3 sous catégories, d'après Devillers (2003) ainsi que Taskin et Vendramin (2004) :

- Télétravail permanent : désigne le travail effectué à domicile à plus de 90% du temps de travail,
- Télétravail alterné : le télétravail à domicile alterne avec une présence en entreprise (20% à 90% du temps de travail),
- Télétravail occasionnel : le télétravail à domicile constitue moins de 20% du temps de travail, le reste est effectué au bureau. Il désigne ceux qui travaillent moins d'un jour par semaine chez eux.

C'est le télétravail alterné et occasionnel qui intéresse plus particulièrement ce travail.

1.2.2 Le télétravail mobile

Le télétravail mobile concerne ceux qui travaillent au moins 10 heures par semaine en dehors du bureau ou du domicile, en utilisant des services en ligne (Taskin et Vendramin, 2004). Le travail est effectué en différents endroits temporaires au moyen des technologies de l'information et de la communication (TIC). Ici, le télétravail ne s'exécute pas obligatoirement au domicile.

1.2.3 Le télétravail indépendant

Le télétravail indépendant dans les SOHOs (small office, home office) correspond à un statut d'indépendant, localisé à domicile et utilisant des services en ligne. (Taskin et Vendramin, 2004). C'est l'activité des indépendants pour qui le lieu principal de travail est situé à domicile (Devillers, 2003).

1.2.4 Les télé-centres

Le travail en télé-centre de télétravail concerne un tiers-lieu, dans lequel les télétravailleurs peuvent accéder à différent TIC (Feng et Bourazzouq, 2021). Il regroupe toutes les situations de télétravail dans des infrastructures de proximité, partagées ou non par plusieurs entreprises (Taskin et Vendramin, 2004).

1.2.5 Le travail en réseau

Le travail en réseau signifie que les télétravailleurs et leurs managers sont localisés dans des lieux différents en travaillant dans une « équipe virtuelle » (Dumoulin, 2000; Ebrahim *et al.*, 2009). Ils collaborent par des techniques de communication au-delà des frontières géographiques, temporelles,

culturelles et organisationnelles pour atteindre un objectif commun dans leurs organisations. Le lieu de travail est souvent un espace de « *Cowoking* ». (Feng et Bourazzouq, 2021)

1.3 Situation juridique

Dans l'article L. 1222-9 du Code du travail, le télétravail est défini juridiquement comme toute forme d'organisation du travail dans laquelle un travail qui aurait également pu être exécuté dans les locaux de l'employeur est effectué par un salarié hors de ces locaux de façon volontaire en utilisant les technologies de l'information et de la communication (Planchard, 2020).

Selon Taskin (2006), le télétravail était en manque de réglementation, il affirme en ces mots que : « jusqu'à ce que la CCT n°85 soit signée le 9 novembre 2005, le télétravail souffrait de l'absence d'un cadre réglementaire spécifique ». Pour lui, le télétravail s'est développé de manière informelle et bon nombre de télétravailleurs belges le sont sans avenant au contrat de travail, sans convention locale ou sans accord d'aucun type. Jusqu'à ce jour il n'est pas obligatoire que le télétravail soit réglementé.

En plus de cela, dans le champ d'application de la loi du 3 juillet 1978 relative aux contrats de travail, le travailleur à domicile gagne en sécurité et est mis sur un pied d'égalité avec les autres travailleurs (Taskin, 2003). Cette loi stipule qu'il s'agit d'un moyen pour les entreprises et institutions de moderniser l'organisation du travail et est un moyen pour les travailleurs de concilier vie professionnelle et vie sociale afin de leur procurer une plus grande autonomie dans l'accomplissement de leurs tâches. Pour Ollivier (2017), la formalisation d'un avenant au contrat de travail repose sur deux principes : « le volontariat de l'employeur et du salarié, à savoir qu'aucun des deux ne peut imposer à l'autre la mise en place du télétravail ; et la réversibilité du choix puisque, à la demande de l'employeur ou du salarié, celui-ci peut retrouver les conditions de travail initiales ». Le télétravail n'est donc pas imposé mais proposé et adapté au travailleur. Aussi, si le télétravail remet en question le droit du travail, le droit social ou le droit relatif à la santé et à la sécurité du travail, il bouleverse surtout certaines pratiques de gestion, parce qu'il implique la séparation de l'exercice de l'activité professionnelle et du lieu physique comme le bureau ainsi que des heures de travail, des horaires, des pratiques et des processus prescrits (Tietze, 2002 cités dans Taskin et Tremblay, 2010). Ainsi les télétravailleurs sont obligés de s'adapter à cette nouvelle façon de travailler qui va demander de pouvoir s'autonomiser davantage.

1.4 Les avantages du télétravail

1.4.1 Les avantages du télétravail pour les travailleurs

D'après la littérature le télétravail présente certains avantages. Tout d'abord les auteurs s'accordent sur le fait que le travail à distance est source de flexibilité et d'autonomie pour le travailleur. Par flexibilité et autonomie, on entend bien la manière de gérer, planifier sa journée et ses tâches. Effectivement pour Taskin (2006), le télétravail affecte fondamentalement la structure du travail et du contrôle, d'abord en donnant aux travailleurs plus d'autonomie pour organiser, planifier et exécuter leur travail (Taskin, 2006, p.2). De même, Tremblay (2002) soutient que l'avantage perçu par les travailleurs réside souvent dans la possibilité de travailler dans un environnement familial, calme et autorisant une flexibilité supplémentaire en matière de temps de travail et de conciliation des rôles. Ce qui fait donc que le télétravail peut représenter un avantage pour le travailleur est qu'il lui permet d'être plus libre dans son organisation malgré la possibilité d'un certain contrôle à distance de la part de la hiérarchie. Les auteurs Taskin et Edwards (2007) le pense bien en affirmant que : « le télétravail peut contraindre davantage les individus en même temps qu'il peut leur offrir une plus large autonomie en ce qui a trait à l'organisation du travail ».

Ensuite, plusieurs études scientifiques ont prouvé qu'un autre avantage résiderait dans l'équilibre vie privé-professionnelle (Dumas et Ruiller, 2014 ; Dumas, 2015 ; Galvez et al., 2020 ; Moore, 2006). Par exemple, une enquête effectuée présente que les avantages du télétravail pour l'équilibre entre les vies personnelle et professionnelle ont été mis en évidence par une méta-analyse, recensant 46 études de la littérature couvrant 12 883 employés (Gajendran et Harrison, 2007 cités dans Tremblay, Chevrier et Di Loreto, 2006). En effet, d'après la théorie, en travaillant à son domicile, le télétravailleur est aussi fréquemment en contact avec sa famille, ne devant plus effectuer les déplacements vers le bureau cela lui fait gagner en temps.

En plus de cela, la grande autonomie dont il bénéficie serait un facteur de cet équilibre. Ici donc il existe un fort lien causal entre les avantages du télétravail, c'est pourquoi pour Tremblay, Chevrier et Di Loreto (2006), un des facteurs explicatifs majeurs résiderait dans la flexibilité temporelle expliquée plus haut et pour Baruch (2001), le télétravail est souvent présenté comme une des solutions majeures pour concilier au mieux vie privée et vie professionnelle, notamment via une réduction des temps de trajet. La réduction du déplacement domicile-bureau serait finalement aussi un avantage important du télétravail, en ce sens que pour Thisse (2021) il semble a priori difficile de trouver un argument plus favorable au télétravail que celui de la réduction des navettes

quotidiennes. Également moteur de réduction du stress et favorable à une meilleure concentration (Taskin, 2003 ; Dumas & Ruiller, 2014 ; Scaillerez & Tremblay, 2016).

1.4.2 Les avantages du télétravail pour les entreprises

Enfin, en ce qui concerne l'avantage du télétravail pour les entreprises, ce serait un moyen d'accroître la productivité des travailleurs et réduire l'absentéisme. Pour Thisse (2021), les gains de productivité seraient dus principalement à l'allongement du temps de travail, qui est lui-même facilité par l'absence de déplacements domicile-travail. Les entreprises verraient ainsi le télétravail (...) comme un moyen de réduire les frais généraux ou encore un moyen de réduire l'absentéisme. Le télétravail est ainsi présenté comme un moyen idéal pour accroître la productivité (Taskin et Vendramin, 2004). Tremblay, Chevrier et Di Loreto (2006) résument bien les liens entre les avantages en expliquant que : « indépendamment des sphères professionnelle ou familiale, certains avantages en influencent d'autres. Ainsi, par exemple, l'autonomie dans la façon d'exécuter le travail ou encore la réduction du temps de transport peut impliquer une plus grande efficacité ; de même, la flexibilité dans la façon d'organiser le travail peut favoriser une plus grande facilité à concilier l'emploi et la famille ou encore l'emploi et la vie personnelle ».

Si le télétravail présente des avantages tels que la flexibilité du travail, l'équilibre vie privé-professionnelle, une meilleure concentration, l'accroissement de la productivité ou encore la réduction des trajets, il peut avoir des inconvénients conséquents.

1.5 Inconvénients du télétravail

Il est vrai que le télétravail est censé permettre de renforcer l'autonomie et réduire les conflits entre le travail et la vie privée, mais dans le même temps, il risque de détériorer la communication avec ses collègues et son manager (Gajendran et Harrison, 2007 cités dans Ruiller et Dumas, 2017). La question de la communication à distance est vraiment essentielle quand on considère le travail à distance. Pour Taskin (2003), la distance en affectant la communication interne peut toucher à la cohésion des équipes. Dans son étude, Dambrin (2004) conclut que le télétravail réduit la communication formelle entre employés et leur supérieur. L'auteur Thisse (2021), est du même avis en affirmant : « la proximité spatiale facilite aussi les échanges informels d'informations et de connaissances, souvent de nature tacite, entre travailleurs. Seules des informations formelles et précises peuvent être transmises de cette manière. En revanche, la transmission d'une information difficilement codifiable requiert souvent des interactions directes entre acteurs. En outre, des

échanges peuvent se faire lors de rencontres fortuites autour d'une machine à café ou après une réunion » (Thisse, 2021, p.7). Ainsi, bien que les travailleurs aient la possibilité de se contacter directement par ordinateur, ces auteurs montrent l'existence d'un lien positif de causalité entre discussions en tête-à-tête et productivité. Ce résultat confirme l'importance de la proximité spatiale et des relations directes entre individus (Thisse, 2021). Sur base donc de la littérature, la communication à distance peut être sujette aux incompréhensions par exemple dans la diffusion d'un message, limiter les échanges informels ou encore réductrice de l'information. Cela représente un problème important si l'on considère que la communication et l'interaction est ce qui anime la vie dans une organisation plus particulièrement entre collègues.

Ensuite, Tremblay, Chevrier et Di Loreto (2006) affirme qu'il est vrai que l'on retrouve aussi des inconvénients professionnels et des inconvénients touchant la famille ou la vie personnelle. Ils stipulent qu'au premier rang des inconvénients « les plus importants », l'isolement professionnel a été considéré comme un inconvénient important ou très important pour 14,3 % des participants de leurs études. Au plus un individu travaille à distance, au plus il se sentira isolé (Kurland et Cooper, 2002, p.6). Pour plusieurs, notamment Thisse (2021), ce que l'on sait donne à penser que de nombreux salariés souffrent de l'isolement causé par le travail à distance. Taskin et Vendramin (2004), pensent que l'isolement social du télétravailleur reste une préoccupation actuelle qui concerne l'ensemble des situations de télétravail. C'est-à-dire qu'en faisant du télétravail une fois par semaine ou plus, l'isolement social peut être vécu par les télétravailleurs. Dans une étude réalisée par Amossé, Guillemot, Moatty *et al* (2010) les personnes interrogées ont exprimés le besoin de rompre avec l'isolement physique et donc social, quelle que soit la fréquence du télétravail pour soi-même ou pour le travail. Pour ces mêmes auteurs, le travail à domicile peut limiter les interactions entre collègues, dans la mesure où étant seul face à son coordinateur le télétravailleur préférera se débrouiller seul plutôt que d'aller chercher de l'aide ou communiquer son problème à ses collègues et ils le disent bien en ce sens que : « la configuration du travail au domicile peut créer des situations d'isolement face aux outils technologiques. En effet, le domicile est bien le lieu qui cristallise les tensions liées à cet apprentissage. Il est plus difficile pour le salarié de faire appel à un technicien de l'entreprise lorsqu'il travaille à distance. De la même façon, il peut plus difficilement solliciter ses collègues pour qu'ils lui expliquent et lui montrent comment cela fonctionne.» (Amossé, Guillemot, Moatty et Rosanvallon, 2010, p. 10). L'on constate de ce fait qu'il se crée un détachement entre le télétravailleur et ses collègues. Il en résulte la nécessité de tenir compte de cette distance à la fois physique et psychosociologique (le sentiment d'isolement professionnel de certains travailleurs, par exemple) pour gérer les télétravailleurs, mais aussi les équipes de travail et les gestionnaires faisant face au travail à distance (Taskin et Tremblay, 2010).

Pour finir, Il peut être observé une difficulté de coordination des équipes à distance, dans la mesure où se retrouver hors des bureaux et hors de présence constante de son équipe va engendrer des problèmes de coordinations, de gestions des tâches. En ayant moins de contact les uns avec les autres, les équipes peuvent avoir de mal à se coordonner. Ici c'est la gestion des équipes à distance qui est mise à mal. En effet, Pour certains auteurs, l'absence de présence sociale entre les membres des groupes à distance comparativement aux groupes en face-à-face serait à l'origine des difficultés de coordination à distance et de la perte d'efficacité (Michinov, 2008 ; Thisse, 2021).

la distance créée par le télétravail engendre un sentiment d'invisibilité et que la charge de travail risque d'augmenter en même temps que les dépenses causées par le travail à domicile (besoin de plus d'espace, dépenses de chauffage et d'entretien, ...) (Thisse, 2021).

Ci-dessous, un bref résumé des avantages et inconvénients du télétravail tiré de la littérature :

Tableau 2 – Aperçu des avantages et inconvénients de la littérature

Employeurs		Travailleurs	
Avantages	Inconvénients	Avantages	Inconvénients
-Accroissement de la productivité (temps de travail plus long et plus dense) -Réduction de coûts (diminution de l'espace de bureaux) -Fidélisation du personnel -Baisse de l'absentéisme -Image positive lorsqu'associé à de nouveaux modes d'organisation et de management (modernité)	-Perte d'une forme de contrôle managérial -Investissements (systèmes d'information, espaces de travail 'smart'...) -Diminution de l'implication et de la loyauté, socialisation problématique des nouveaux engagés -Gestion des équipes à distance (accompagnement du management, collaboration et communication plus difficiles...)	-Réduction des déplacements -Accroissement de la productivité -Accroissement de la qualité du travail -Accroissement de la qualité de vie au travail (flexibilité horaire, conciliation vie privée/vie professionnelle, bien-être...) -Accroissement de l'autonomie dans le travail -Diminution du stress lié au travail	-Isolement social (perte du sentiment d'appartenance, des échanges informels...) -Sentiment d'invisibilité (opportunités de développement moindres, anonymisation) -Conflit et confusion entre vie (espace) privé(e) et professionnel(le) -Coûts (aménagement d'un espace de travail, électricité, chauffage...) -Difficulté à s'auto motiver, sédentarité

Source : Hansez, I., Taskin, L., Thisse, J.-F. (2021). Télétravail : solution d'avenir ou boom éphémère ? *Regards économiques*, n°164, p.15

1.6 [Télétravail et Crise sanitaire COVID 19](#)

Depuis janvier 2020, une épidémie de Coronavirus COVID - 19 s'est propagée dans le monde, sa gravité n'a fait aucun doute car elle a perturbé le rythme de vie et de travail, isolé les gens les uns

des autres et perturbé la production et la vie de nombreuses entreprises et particuliers (Feng et Bourazzouq, 2021). Le télétravail avec de telles circonstances a été la solution miracle. Plusieurs entreprises ont donc veillé à mettre en œuvre le télétravail car dans la circonstance exceptionnelle de l'épidémie, ce mode de travail est devenu le dernier recours avec l'essor de la technologie de bureau à distance (Feng et Bourazzouq, 2021).

En effet, durant la crise et dans l'après-Covid, davantage de travailleurs vont expérimenter la « déspatialisation », c'est-à-dire la perte de proximité physique, de leurs relations de travail (Taskin, 2021). Comme mentionné plus haut, l'apparition de la crise a amené l'adoption du télétravail. Ce nouveau mode de travail va conduire à créer une distance certes physique mais également émotionnelle et opérationnelle. C'est-à-dire que les relations entre les membres d'une équipe pourront être fragilisés car moins de contacts et d'échanges lors de l'exécution du télétravail. Casa et Dupont (2020) partagent l'idée d'Ollivier (2017) pour qui en travaillant à distance de chez soi, le télétravailleur n'a plus réellement l'opportunité d'exprimer son ressenti et ses émotions car il se retrouve en quelque sorte privé d'échanges qu'il caractérise de sensoriel qui va provoquer progressivement une distance émotionnelle et relationnelle. Toujours suivant l'idée de ces auteurs, ceux-ci sont d'avis que le manque de conversations en face à face serait perçu comme une perte de lien social avec ses collègues et amène le télétravailleur à avoir un sentiment de ne plus appartenir à l'équipe. Un certain détachement se créerait donc.

2. La déspatialisation

Le télétravail constitue sans doute la forme de travail à distance la plus populaire en France et en Belgique et incarne, depuis plusieurs décennies, cette « déspatialisation » du travailleur (Taskin, 2017). Le véritable enjeu du télétravail consiste dès lors en la capacité de gestion de la déspatialisation qu'il induit (Taskin, 2003). L'un des enjeux du télétravail mobilisé par la littérature est donc la *déspatialisation*.

2.1 Définition

D'après Taskin (2003), lorsqu'on parle du cadre spatial, il est inconcevable que le télétravail ne conduise pas à la déspatialisation. En effet cet auteur stipule que ce concept intègre des dimensions psychosociologiques et caractérise les distances physiques (géographiques) et psychosociologiques vécues par les travailleurs à distance, les collègues et les managers. Pour aller un peu plus loin, ce

concept est vu comme un enjeu fondamental du management notamment pour celle des ressources humaines et Taskin (2006) affirme bien que :

« La déspatialisation est présentée ici comme l'expression des enjeux du télétravail pour le management, et pour le management humain en particulier. Celle-ci fait référence à la gestion de la distance non seulement physique (géographique) du travailleur, mais aussi et surtout psychosociologique, liée à l'éloignement d'avec son environnement de travail au sens large (collègues, espaces communs, échanges informels et formels, etc.) » (Taskin, 2006, p.2)

2.2. La déspatialisation et la distance

Le ressenti de la distance est quelque chose de personnel et de propre à chaque employé soumis au télétravail. Pour Casa et Dupont (2020), le concept de distance induit par le télétravail amène, dans le cadre de ce papier, à considérer aussi le concept de proximité émotionnelle ou psychologique qui se rapporte au « sentiment ressenti par un individu d'être proche de l'une ou l'autre personne », Il s'agirait d'un sentiment subjectif, variable d'une personne à l'autre (Mencel et May, 2009, p.206, cités par Casa et Dupont, 2020).

Pour Taskin (2006), En intégrant les dimensions psychosociologiques, les distances physiques et psychosociologiques vécues par les travailleurs à distance, les collègues et les managers, la déspatialisation va décrire des situations de travail qui s'inscrivent dans une relation d'emploi spécifique et qui nécessitent des pratiques de gestion adaptées à chaque type de déspatialisation. Les managers vont donc devoir revoir leurs pratiques de gestion et adapter cela en tenant compte de la distance engendré par le télétravail. C'est pourquoi cet auteur affirme : « concept original nous permet d'ailleurs d'élargir le champ de l'étude des enjeux de gestion posés par le télétravail à différentes formes de travail à distance, telles que les équipes virtuelles ou le travail à domicile » (Taskin, 2006). Ainsi sur base de la littérature, la déspatialisation ne renvoie pas uniquement à la gestion d'une distance géographique des travailleurs, mais elle tient aussi compte d'une distance émotionnelle voir opérationnelle. La distance est de ce fait source de rupture d'un certain contact formel ou informel interpersonnel. Notre auteur soutient à cet effet que : *« il existe (...) plusieurs types de déspatialisation, où le lieu de travail, ou en d'autres termes : la distance géographique, n'est pas le seul facteur critique. Ce n'est pas uniquement le lieu de travail physique qui manque aux travailleurs à distance, et qui influence l'organisation et le résultat du travail, mais l'environnement de travail au sens large, incluant les interactions en face-à-face avec les collègues et les responsables, les discussions informelles, les valeurs partagées et le langage »* (Taskin, 2006, p.5). L'on comprend donc que les travailleurs sont plus affectés par la distance parce que celle-ci

réduit le partage interpersonnel, certains échanges formels ou informels en face à face. Pour récapituler les différents types de distance existante, Ollivier (2017) a mis en place le tableau ci-dessous synthétisant ce qui caractérise ces différentes distances qu'induit la despatialisation créée par le télétravail :

Tableau 3- Les différentes distances existantes

Distance physique	Distance opérationnelle	Distance émotionnelle et relationnelle
Éloignement, organisations matérielles différentes – Travail désynchronisé par absence de coordination informelle ; – Limitation de la communication verbale ; – Réduction naturelle des interactions et des possibilités d'échange.	Difficultés de communication et de coordination – Malentendus par manque de signaux non verbaux ; – Niveaux d'information hétérogènes au sein de l'équipe ; – Absence de régulation informelle ; – Baisse de coopération.	Fossé affectif lié au déficit de relation – Ressenti d'isolement ; – Diminution du sentiment d'appartenir à une équipe ; – Évolutions différentes de la conception de la mission et des valeurs de l'équipe ; – Besoin accru de justifier son implication.

Source : Ollivier, D. (2017). Le succès du télétravail : les effets de la nouvelle loi Travail. Études, p. 33-46

En sommes, la despatialisation ne se limite pas à gérer uniquement la distance physique mais tiens compte d'une distance opérationnelle et émotionnelle voir relationnelle. Avec une séparation physique la littérature s'accorde sur le fait que cela va contribuer à réellement limiter la communication entre membres d'équipes et les interactions ne seront plus aussi spontanées.

Ollivier (2017), soutient qu'il est plus facile de s'informer, et que cette communication physique joue un rôle important pour l'unité des équipes de travail. Pour celui-ci, la coordination devient plus difficile à distance et le management évolue vers ce qu'il caractérise de *responsabilité partagée*, où les membres développe une autonomie dans la gestion de leurs activités quotidiennes sans être tout le temps accompagné du manager. Pour ce qui est de la distance opérationnelle, il soutient que cela est facteur d'une faible coopération voir de coordination entre les équipes. Il affirme également qu'en plus de cela, elle va amener une distance émotionnelle et relationnelle qui va être vécue différemment par chaque personne. Cette distance émotionnelle est donc quelque chose de subjectif à chaque membre d'équipe en termes de proximité avec les collègues.

Cette déspatialisation a donc des effets sur le management et il faudra tenir compte de certaines notions capitales pour mieux comprendre son impact sur la cohésion inter-collègue.

2.3 Enjeux importants de la déspatialisation

Divers enjeux fondamentaux ressortent de la littérature quand il est question de télétravail et déspatialisation. D'après la littérature, Plus le travail est distribué, plus il est difficile à manager, car il repose sur un mode de communication au-delà des frontières de l'entreprise qui n'est pas aisé à mettre en œuvre (Vartiainen *et al* 2007 cités dans Dumas et Ruiller, 2017). En effet, la littérature suppose que plus les travailleurs sont éloignés les uns des autres plus il est difficile d'interagir de façon naturel et informel qu'en présentiel. Aussi, l'on comprend que plus ceux-ci sont éloignés les uns des autres, au plus ils se sentent isolés loin de l'activité de l'entreprise donc finissent pas se sentir de moins en moins en phase avec leurs collègues. Cette distance donc va amener les managers à revoir leurs pratiques, à chercher la gestion la mieux adaptés pour leurs ressources humaines. Pour donner suite à cela, en ressort les enjeux de l'isolement, de la difficulté de la communication, d'un sentiment d'appartenance voire d'une identité partagée affaiblie et d'un management à distance difficile à concevoir en général.

2.3.1 L'isolement

Ruiller et al (2017), ont mené des recherches empiriques sur ce sujet au sein de l'organisation TELECOM et il ressort que :« Le premier risque consiste en l'isolement du télétravailleur ». Le terme *d'isolement* est parfois, indistinctement employé pour désigner la situation d'une personne seule et qui n'a pas ou peu de contact ou celle d'une personne qui se sent seule (Campéon, 2016, p.2). Il s'agirait du sentiment d'être « coupé des autres et de ne pas voir ses besoins de soutien et de compréhension rencontrés » (Golden et al., 2008 cités dans Casa et Dupont, 2020). Certains auteurs, ont également formulés des interrogations sur la manière de faire équipe à distance et de penser le travail à distance, en considérant d'une part comme inconvénients de l'éloignement du cadre de travail traditionnel, le risque d'isolement (Ruiller et al, 2017).

D'abord, d'après nos auteurs Ruiller et al (2017), en considérant le point de vue du télétravailleur, dans une perspective plus subjective, le problème résiderait plus particulièrement dans le risque d'isolement. Pour ceux-ci, malgré le fait que le travail à distance possède de nombreux avantages en ce qui concerne la performance et la qualité de vie, ils sont convaincus basés sur des études de l'ANCT, de l'Union européenne et de l'OCDE que les entreprises ont des difficultés à manager

basés sur : « des craintes de mise à l'écart de la part des salariés ». En s'inspirant de la définition de Jackson et Van der Vielen (2002), pour eux, le télétravail serait un travail distribué réalisé par un groupe de personnes séparées dans l'espace coordonné à l'aide de technologies de communication. Cette séparation est source de difficultés, que les managers doivent chercher à appréhender (Ruiller et al., 2017). Cette séparation est donc à l'origine d'un possible isolement vécu par les télétravailleurs et représente une difficulté pour les managers dans l'exercice de leur fonction. Ils en arrivent à faire un lien avec la définition de Taskin (2006), qui définit cette séparation par le terme déspatialisation : *« En effet, en rompant avec une certaine unité de temps, de lieu et d'action, le télétravail se traduit par une « déspatialisation », qui renvoie à la distance physique (ou géographique) et psychosociologique (liée à l'éloignement de l'environnement de travail) induite par la pratique du télétravail, qui altère fondamentalement le mode de management (Taskin, 2006) ».*

Ensuite, pour Taskin (2017), la distance lorsqu'elle est caractérisée par une dimension objective par exemple que le domicile soit situé à 25 kilomètres des bureaux de l'entreprise et une dimension subjective qui renvoie à l'épreuve de la distance c'est-à-dire à la perception des effets de cette distance par les autres et soi-même, ces dimensions se retrouvent au cœur du « sentiment d'isolement professionnel et social » que les télétravailleurs éprouvent lorsqu'ils travaillent à distance et qui constitue l'un des dangers les plus cités dans la littérature sur le télétravail (Taskin, 2017). De plus, pour rejoindre cette idée sur l'isolement du travailleur, Casa et Dupont (2020) sont d'avis que télétravailler peut engendrer une réduction des interactions entre les salariés, provoquant ainsi un isolement progressif (Walrave, 2010 ; Golden et al., 2008 cités dans Casa et Dupont, 2020). La littérature s'accorde donc pour dire que plus les employés sont éloignés les uns des autres, plus ils sont victimes d'isolement, car une fois que la communication est réduite, cela les pousse à s'individualiser et à s'éloigner. Il s'agit là d'un enjeu important pour le management si les managers souhaitent favoriser la proximité entre les collaborateurs.

Enfin d'après Taskin (2010), la notion de déspatialisation recouvre une dimension objective à savoir la distance physique, liée à la visibilité du travailleur mais aussi une dimension psychosociologique qui fait référence à des dimensions subjectives de la relation d'emploi : le sentiment d'implication, les valeurs ou encore les interactions. Il assure de ce fait que : « L'on peut donc distinguer un isolement physique, lié à l'absence de contacts physiques avec l'environnement de travail et les collègues, et un isolement social, lié à l'absence de soutien, de compréhension et des autres aspects sociaux et émotionnels liés aux interactions (Taskin, 2010, p.5). En conclusion, Le lien entre déspatialisation et isolement a donc été identifié dans la littérature (Taskin, 2010, p.6).

2.3.2 La communication

La communication se réfère à la fréquence, l'intensité (personnalisée et personnellement signifiante) et l'interaction communicationnelle (échange et réciprocité) augmentant le sentiment de proximité (Burgoon *et al.*, 2002 cités dans Dumas et Ruiller, 2017). Ce qui signifie donc que plus les collaborateurs vont communiquer, plus ils se sentiront proche et en phase les uns avec les autres. À distance, celle-ci s'effectue au moyen des TIC. Pour bon nombre d'auteurs, un lien social fort existe entre les collègues lorsqu'ils parviennent à communiquer en se tenant en face de l'autre c'est-à-dire avec une communication directe, et sans interactions en présentiel, ils peuvent ressentir un manque de sentiment d'appartenance. C'est pourquoi Casa et Dupont stipule que le manque de conversations en face à face pourrait être perçu comme une perte du lien social avec les collègues, et le sentiment de ne plus appartenir à une équipe (Billette de Villemeur, 2019 ; Ollivier, 2017 ; Walrave, 2010 cités dans Casa et Dupont, 2020).

La déspatialisation présente plusieurs inconvénients au niveau de la communication. Comme inconvénients au niveau communicationnel, la réduction du nombre de sollicitations, la difficulté de déconnexion, l'appauvrissement des échanges, une faible socialisation et des interprétations biaisées de ce que demande les managers (Dumas et Ruiller, 2017). De ce fait, l'intérêt des auteurs scientifiques s'est dirigé sur le maintien d'un sentiment de proximité malgré la distance physique. Car selon nos auteurs, l'éloignement géographique du manager peut le distancer de l'animation d'équipe au point de fragiliser son positionnement managérial (Dumas et Ruiller, 2017). Le fait d'être à distance d'après la littérature altère la relation entre travailleurs. Pour Dumas et Ruiller (2017) et Wilson *et al.*, (2008), la proximité perçue de la part des collaborateurs est très importante, ainsi, la communication permet de mesurer cette variable. Cette communication contribuerait à influencer les dimensions cognitives et affectives en lien avec cette proximité perçue. Ils distinguent de ce fait 3 effets :

- (1) augmenter la saillance cognitive,
- (2) réduire l'incertitude ressentie,
- (3) envisager, se représenter le contexte de l'autre.

Lorsque la communication devient plus fréquente, plus personnalisée et plus interactive, des collègues considérés comme distants physiquement paraîtraient plus proches (Wilson *et al.*, 2008). Pour Wilson *et al* (2008), le fait de communiquer avec les collègues nous aiderait à créer des images contribuant à mieux nous les représenter dans leur contexte de travail (Casa et Dupont, 2020). Nous

les aurions davantage à l'esprit, renforçant par là notre sentiment de proximité à leur égard (Wilson et al., 2008). À contrario, une faible communication pourrait contribuer à accroître le sentiment de distance et l'incertitude ressentie par les collaborateurs. La littérature fait également une différence entre la communication à distance et la communication en présentiel. En présentiel, la communication aura tendance à être formelle et informelle, se traduisant par des échanges directs et des contacts humains facilitant un sentiment de proximité aigu (Brunelle, 2009, in Fortin, 2017 cités dans Casa et Dupont, 2020). En revanche, à distance, la communication serait plus formelle, basée sur une utilisation fréquente des technologies de l'information et de la communication (Fortin, 2017 ; Ruiller et al., 2017 cités dans Casa et Dupont, 2020). Pour terminer avec la communication, Ruiller et al. (2017) identifient plusieurs risques liés à la distance :

- Une réduction possible de la fréquence communicationnelle due à la crainte d'importuner le télétravailleur, ce qui pourrait mener à son isolement
- L'appauvrissement des échanges distants en raison d'une communication non verbale quasi inexistante
- Des risques de malentendus ou confusions dans l'interprétation des messages communiqués à distance

Pour Casa et Dupont (2020), Il faut que cette communication soit équilibrée car un trop plein pourrait amener les collaborateurs à considérer la proximité comme insupportable.

La littérature s'accorde sur le fait qu'une bonne communication est donc essentiel pour une bonne cohésion, si bien que Kantharaju et al (2020, p.7) prouvent à travers les résultats de leur étude que : « les participants qui échangent et prennent la parole plus fréquemment dans les groupes où la cohésion est forte que dans ceux où elle est plus faible. Cela s'explique par le fait que les membres du groupe participent activement à l'interaction, ce qui fait augmenter le nombre de tours. ». Pour eux, la cohésion est en relation avec les liens sociaux, les feedbacks et le support, donc plus d'échanges entre les collaborateurs. De plus, Forsyth (2014, p.10) soutient que : « les conversations entre les membres qui semblent si capricieuses sont en fait des échanges sociaux qui font avancer la tâche vers ses objectifs tout en gardant le groupe intact ».

En addition à la communication, l'identité partagée peut être aussi impactée par la distance.

2.3.3 L'identité partagée

Pour la littérature, Communication et identité partagée s'influenceraient l'une l'autre, ainsi, les interactions développées entre les télétravailleurs au moyen d'outils technologiques pourraient créer chez eux le sentiment d'appartenir à l'organisation (Milton et al., 2017). La communication serait donc un moyen de développer cette identification à l'organisation (Parker et Haridakis, 2008, cités dans Milton et al., 2017).

L'identité partagée se traduit ainsi par un sentiment d'appartenance fort entre les membres de l'équipe dispersée par le télétravail selon Ruiller et al (2017). D'une part, elle se base sur un « terrain d'entente » (apprendre à se comprendre mutuellement, expériences de la relation) et conduit à l'auto-catégorisation dans un groupe social donné il peut s'agir d'une équipe, profession, genre, ethnie, orientations politiques (Turner et Haslam, 2001 cités dans Ruiller et al, 2017). Les individus se sentent membres à part entière de l'équipe lorsque l'entente est au beau fixe et qu'il n'y a pas de problème d'harmonie au sein du groupe. Suivant Pratt (1998), Ruiller et al (2017), ceux-ci soutiennent qu'un individu s'identifie à une équipe à partir du moment où il se considère comme membre d'un collectif, et lorsque l'identité commune est saillante.

D'autre part, l'identification est corrélée à une réduction de l'incertitude (le partage de caractéristiques et/ou d'expériences signifiantes permet de projeter sur l'autre, à partir du vécu (Hogg et Terry, 2000 cités dans Ruiller et al., 2017). L'absence donc d'une identité partagée expliquerait le sentiment de distance (Metiu, 2006 cités dans Ruiller et al., 2017). Dans un contexte de management à distance, ce processus d'identification apparaît d'autant plus crucial que les TIC en tant qu'infrastructures de contrôle peuvent relayer le caractère oppressant de managers « contrôleurs » (Wiesenfeld *et al.*, 2001). C'est avec certitude donc que l'on peut affirmer qu'en l'absence d'une identité partagée, les télétravailleurs ressentent encore plus de distance. Elle permet de créer un terrain d'entente commun, de compréhension mutuelle, propice au travail (Wilson et al., 2008). Le partage d'expériences en est un bon exemple d'après la littérature. Elle contribuerait à accroître le sentiment de proximité et à réduire la distance psychologique. Les membres se sentiront donc beaucoup plus appartenir à l'équipe. L'individu tendrait alors à se sentir membre d'un collectif (Ruiller et al., 2018). On peut donc voir l'identité partagée comme une connexion émotionnelle perçue par un individu envers un autre. Il s'agirait d'un facteur médiateur entre la proximité physique et la proximité perçue. Ainsi, « une identité partagée peut créer un lien psychologique entre des membres d'une équipe distants et cela peut les aider à relier la distance physique et contextuelle qui, autrement les séparerait » (Wilson et al., 2008, p.987 cités dans Casa et Dupont,

2020). Pour mieux cerner ces 2 notions, la littérature scientifique a identifié 2 modèles pour comprendre leurs implications dans le management :

Tableau 4 – Modèles de management

		Modèle e-communicationnel	Modèle de contrôle
Identité partagée	Style et vécu de l'équipe dispersée	Souplesse par rapport aux arrangements hors cadre de l'avenant de contrat sur le télétravail : intégration des problématiques de conciliation vie professionnelle/vie familiale	Respect strict des modalités définies par l'avenant de contrat sur le télétravail
	Partage expérientiel	Le manager est aussi télétravailleur. L'équipe coconstruit des pratiques pour augmenter la saillance de la proximité perçue	Le manager n'est pas télétravailleur. Il gère des collaborateurs télétravailleurs
	Référentiel commun	Atteindre les objectifs de travail en conscience des problématiques du télétravailleur (isolement, distanciation à l'équipe). Gestion des risques partagées par l'équipe	Suivi des objectifs par l'outil de gestion (fichier Excel)
Communication	Style et vécu de l'équipe dispersée	Convivialité e-communicationnels et distribuée : transmettre l'enthousiasme, motiver à distance	Centrée sur l'activité de travail institutionnalisée par réunions programmées articulant communication à distance et présentiel
	Partage expérientiel	Usages des outils particularisés : Messenger professionnel pour les échanges informels, appel téléphonique pour faire le point sur l'activité de travail	Echanges formalisés (mail) et suivi de l'activité par genre de fichiers (Excel)
	Référentiel commun	Articulation coconstruite de la communication présenteielle et e- communicationnelle	Structuré autour des objectifs de travail

Source : 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*, n° 27(3), 3–28.

2.3.4 Management d'équipes à distance

Le management d'équipe peut être défini comme l'ensemble des actions d'encadrement et de gestion du groupe humain que constitue une équipe (Allard-Poesi, 2006). Le challenge du management de ces équipes constitue aujourd'hui un thème central dans la revue de littérature (Scholefield et Peel, 2009). Il s'agit pour les managers de penser et d'organiser la relation « managers–collaborateurs » dans les équipes travaillant à distance (Ruiller et al, 2017).

Tout d'abord, l'on sait que le télétravail questionne les conditions de la collaboration, de la construction de liens sociaux ou de la préservation du lien social au travail (Taskin, 2021). C'est ce que recouvre la notion de « déspatialisation » (Taskin, 2021). En effet, quand on parle déspatialisation il est inconcevable qu'on ne considère pas le management à distance. Pour Ruiller et al., (2017), le management à distance des équipes n'est pas chose aisée et l'écart qu'elle engendre peut porter préjudice sur la relation entre les collaborateurs. Ils considèrent que le contact physique direct est quelque chose de très important concernant la cohésion sociale des membres d'une équipe car cela règle les possibles incompréhensions rendant la tâche plus facile aux managers. D'après leurs affirmations : « Un *manager* faisant son *briefing* matinal face à ses collaborateurs va pouvoir rapidement détecter les incompréhensions. Les attitudes sont très parlantes et nul besoin d'organiser un *feedback* pour savoir à quoi s'en tenir. » (Ruiller et al., 2017). Lorsque les collaborateurs sont à distance, la coordination quotidienne est plus complexe à organiser. Les risques d'interprétation sont plus grands dans les échanges à distance (Ruiller et al., 2017). Au travers de la littérature, il est constaté que pour nos auteurs la déspatialisation peut être un frein à la gestion de leurs équipes à distance car elle réduit la communication entre les membres et le management devient plus sensible.

Ensuite pour Taskin (2003), la distance va conduire les managers à adopter de nouvelles stratégies dans le but de contacter, motiver et informer les télétravailleurs. Un autre auteur rejoint cette affirmation de Taskin (2003), pour qui moins les collaborateurs sont sur place, moins leur lien avec l'entreprise est salarial, et plus les managers doivent consacrer du temps à échanger, à épauler, à conseiller, à coordonner, à évaluer (Frimousse, 2020). Il s'agit pour les managers de penser et d'organiser la relation « managers–collaborateurs » dans les équipes travaillant à distance (Ruiller et al, 2017).

Enfin, ce concept de déspatialisation met en évidence les notions de contrôle, d'autonomie et de confiance. Dans un tel cadre, les auteurs soulignent que :« Deux modèles managériaux émergent de leurs résultats : le modèle communautaire « e- communicationnel » signalant la refondation du management de proximité, lié à la dispersion de l'équipe par le télétravail et le modèle du contrôle managérial par objectifs » (Dumas et Ruiller, 2017, p.10).

Pour Ruiller et al (2017), le premier modèle qualifié de « e-communicationnel » repose sur une gestion identitaire de la relation à distance (Starke-Meyerring et Andrews, 2006) basée sur la confiance interpersonnelle, et la littérature montre que la confiance est alors centrale et, par-delà, que la compétence perçue, la bienveillance et l'intégrité sont au fondement de la relation à distance (Jarvenpaa *et al.*, 1998 cités dans Ruiller, 2017). Les managers mettent en avant une relation de confiance en accordant une liberté d'organisation aux télétravailleurs, c'est-à-dire qu'ils vont

valoriser l'autonomie. Faire confiance et s'attendre à ce que cette confiance paie dans l'exécution du travail au niveau de la productivité et la performance.

La confiance est la clé de voûte de la réussite. Celle-ci doit être réciproque et partagée au sein de l'équipe. La confiance permet de gérer trois dérives (Ruiller et al, 2017) :

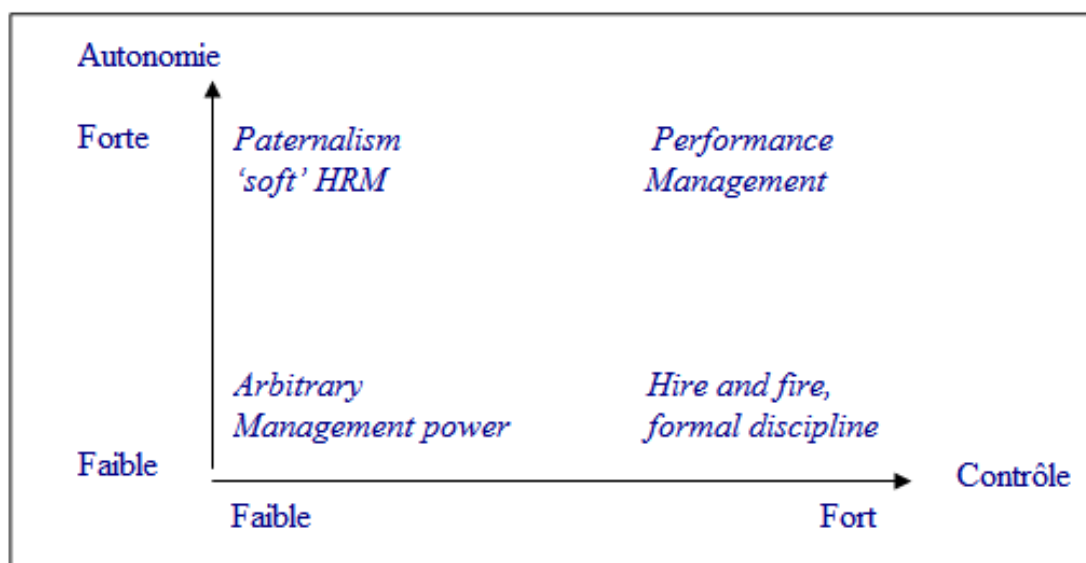
- la hausse des conflits car la distance provoque nécessairement des incompréhensions, voire des risques de concurrence et de jalousie au sein d'un collectif de travail ;
- une coopération amoindrie dans les échanges qui se traduit par des rétentions d'information et un manque de solidarité ;
- un stress accru pour ceux qui travaillent à distance car ils savent qu'ils ne peuvent compter que sur eux-mêmes.

La relation inter-personnelle et la confiance sont donc importantes pour réussir à bien manager dans le modèle e-communicationnel.

Concernant le modèle de contrôle managérial, si dans le cadre de la mise en place de ces nouvelles formes d'organisation du travail, les discours managériaux valorisent l'autonomie, la flexibilité et une communication plus horizontale que verticale, le travailleur n'en est pour autant pas moins contrôlé, comme l'ont montré une série de recherches critiques récemment (voir p.ex. Lautsch et al., 2009 ; Dambrin, 2004 ; Taskin et Edwards, 2007 cités dans Taskin, 2017). Avec le contexte du télétravail, le management par objectifs doit prendre le pas sur un contrôle accru. Et Tremblay (2020) est bien d'avis avec cette pensée en affirmant : « effet, alors que plusieurs pratiquent encore la gestion « à vue », fondée sur le contrôle et la surveillance des personnes, ils doivent passer à une gestion par objectifs et par résultats. On doit fixer des attentes et objectifs clairs, puis vérifier les résultats, sans contrôle permanent. Cela signifie que le manager doit pouvoir faire confiance aux membres de son équipe et être capable de gérer en fonction des objectifs et résultats ». La confiance dans le management à distance est une donnée centrale, car même dans le cas d'un contrôle, les managers devront faire preuve de confiance car étant à distance tout n'est pas contrôlable. Ainsi, dans une organisation « hyperconnectée » décrite par Pierre Veltz (2008), le contrôle ne s'exerce plus en termes de soumission à l'autorité ; il tient plutôt en la capacité de l'individu à démontrer son autonomie, notamment par le biais de sa contribution au réseau (Taskin, 2017). De plus, Taskin s'interroge sur le fait que le développement du télétravail puisse représenter un frein pour la cohésion sociale. Pour celui-ci, le travail à distance qu'inflige le télétravail soulève l'intérêt du contrôle. Il affirme ainsi : « De ce questionnement sur le contrôle émergent des notions aussi diverses que l'autodiscipline, la confiance, l'autonomie, la supervision, la culture ou l'implication »

(Taskin, 2006, p.6). La question du contrôle, en lien avec l'autonomie, représente un enjeu critique pour la gestion, d'abord parce que la fonction « contrôle » est une constituante de la gestion, ensuite parce que la distance modifie fondamentalement la structure du travail et de la supervision et contribue à développer de nouvelles formes de contrôle et, donc, à remodeler la relation de gestion, comme de nombreuses recherches l'ont illustré (Taskin et Temblay, 2010).

L'auteur Taskin (2006) stipule qu'en matière de contrôle, le télétravail est tantôt associé à une forme d'autonomisation, voire de « libération » du travailleur, et tantôt perçu par d'autres comme un moyen d'intensifier le travail (Taskin, 2006, p.7). Le contrôle et l'autonomie sont ici interprétés comme les extrémités d'un continuum alors qu'ils sont à considérer comme deux concepts distincts pouvant se combiner (Taskin, 2006, p.9). Pour démontrer cette affirmation, il met en relief un tableau explicatif où autonomie et contrôle se rencontrent. Les situations où le contrôle et l'autonomie sont le plus en opposition sont situées en haut à gauche et en bas à droite de ce même tableau (Taskin, 2006).



Source : Taskin, L. (2006). Télétravail : Les enjeux de la déspatialisation pour le management humain. *Revue Interventions économiques*, (34), pp. 1-19

D'après ce tableau, l'autonomie et le contrôle se combinent lorsque le manager prône un management basé sur la performance et l'atteinte des objectifs. Ici, le manager accorde la flexibilité dans l'organisation du travail, est en contact avec les télétravailleurs dans le but de les stimuler pour une meilleure performance. Dans un management basé sur les résultats et objectifs, autonomie et contrôle s'équilibrent. À contrario, dans un management avec une trop forte autonomie, le contrôle

faibli, les télétravailleurs peuvent ne pas ressentir l'intérêt du manager et vivre un isolement social comme vu précédemment et dans un management où le contrôle est trop élevé, les télétravailleurs peuvent ressentir une oppression. Ce jeu entre autonomie et contrôle amène Taskin (2006) à affirmer que : « la relation managériale est remise en question par la déspatialisation. Le télétravail peut contraindre davantage les individus en même temps qu'il peut leur offrir plus d'autonomie en matière d'organisation du travail. Le télétravail bouleverse l'organisation du travail et l'exercice traditionnel des pratiques de management. Au cœur de ce processus, la question du contrôle, dans une dialectique avec l'autonomie, s'est avérée être l'enjeu critique de cette déspatialisation pour le management » (Taskin, 2006, p.10-12).

En conclusion, le modèle e-communicationnel, conduit les managers à s'attarder sur les relations interpersonnelles pour mieux consolider leurs équipes en mettant en avant la notion de confiance envers les télétravailleurs, tandis que dans le modèle de contrôle, bien qu'il puisse avoir un lien avec l'autonomie, celle-ci sert surtout à amener les télétravailleurs vers le contrôle d'un aboutissement final en termes de réalisations d'objectifs fixés. En sommes, la déspatialisation altère fondamentalement la structure du travail et de la supervision, et contribue à développer de nouvelles formes de contrôle et donc, à remodeler la relation managériale (Taskin, 2006).

3. La cohésion d'équipe

L'être humain vit en harmonie avec ses confrères depuis des siècles maintenant. Cela a toujours été la norme que ça soit dans la sphère familiale, amicale ou professionnelle, l'homme est toujours entouré. C'est en s'unissant avec ses semblables qu'il parvient à atteindre ses objectifs. Pour mieux comprendre ce qu'est la cohésion d'équipe, il est nécessaire de définir ce que représente un groupe, une équipe et ce que signifie cohésion, d'en voir les caractéristiques et comment arriver à gérer cette cohésion.

3.1 Le groupe

3.1.1 Définition du groupe

Dans la définition de ce que représente le groupe, les notions de communications, relation, interactions, poursuite d'objectifs communs et identité partagée sont des notions importantes pour ce travail car elles caractérisent le groupe en général et sont des éléments qui peuvent être affectés par la déspatialisation. En effet avec Forsyth (2014), l'on comprend qu'un groupe ne saurait exister sans échanges, interactions fréquentes. Mais aussi sans créer une relation ou avoir une identité

saillante, l'on ne saurait pas reconnaître un groupe de même que l'importance de ce qui va réunir ce groupe, c'est-à-dire le but de l'existence du groupe. Chacune de ces notions sert donc à définir le groupe (Forsyth, 2014, p.3) :

Tableau 5- Définitions du groupe

Notions	Définitions
Communication	"Trois personnes ou plus ... qui (a) se considèrent comme un groupe, (b) sont interdépendantes (par exemple, en ce qui concerne les objectifs partagés ou les comportements qui s'affectent les uns les autres), et (c) communiquent (interagissent) avec un un autre (en face à face ou par des moyens technologiques) » (Frey & Konieczka, 2010, p. 317)
Relation	"Les individus qui entretiennent certaines relations les uns avec les autres, par exemple, comme partageant un objectif commun ou ayant une intentionnalité commune, ou agissant ensemble, ou au moins ayant un intérêt commun" (Gould, 2004, p. 119)
Identité partagée	"Deux personnes ou plus possédant une identification sociale commune et dont l'existence en tant que groupe est reconnue par un tiers" (R. Brown, 2000, p. 19)
Objectifs et tâches	Trois personnes ou plus qui travaillent ensemble de manière interdépendante sur une activité ou un objectif convenu" (Keyton, 2002, P. 5)
Interaction	Il a défini un groupe comme étant deux personnes ou plus dans "l'interaction face à face comme en témoignent les critères de gesticulation, rire, sourire, parler, jouer ou travailler" (James, 1951, p. 475).

Source : Forsyth, D. (2014). Group Dynamics. Wadsworth Cengage Learning, p.1-34

3.1.2 Les différentes catégories du groupe

Selon Anzieu et Martin (2000), le terme de groupe est apparu au 17^{ème} siècle et sa définition à évoluer un siècle plus tard comme étant une réunion de personnes.). Ils ont contribué à la conception d'une classification de ces groupes qui porte des noms et prend des formes diverses. Dans leurs travaux, ils citent Kurt Lewin en stipulant que celui-ci a : « étendu ses travaux aux groupes naturels et nous dit que le groupe et son environnement constituent un champ social dynamique dont les principaux éléments sont les sous-groupes, les membres, les canaux de communication, les barrières » (Anzieu et Martin, 2000, p.6). Ces derniers ont caractérisé l'entreprise comme faisant partie du groupe organisation avec des membres qui poursuivent les mêmes objectifs. Cependant dans ses groupes, se forment des sous-groupes organisés pour la majorité en département comportant des équipes organisées qui travaillent avec des objectifs mais toujours pour l'objectif commun de l'organisation. L'on comprend donc qu'à l'intérieur des organisations, il y a des sous-groupes qui contribuent à l'avancée générale en définissant également leurs buts comme : le service des ressources humaines, l'IT, le service comptabilité...

Classiquement, on différencie cinq à six catégories fondamentales qui ont chacune leur dynamique propre (Amondo et Fustier, 2019). Anzieu et Martin (2000, p.4) identifient de ce fait :

- *La foule* : constituée d'un grand nombre d'individus, situé dans un même endroit sans l'avoir voulu explicitement
- *La bande* : se caractérise par le nombre réduit comparativement à la foule. Les membres sont réunis volontairement et ont du plaisir à se retrouver parce que l'exigence d'adaptation est supprimée ou suspendue. La bande est éphémère
- *Le regroupement* : est une réunion de personnes en petit, moyen ou grand nombre. La périodicité des réunions est plus ou moins importante avec une constance relative des objectifs.
- *Le groupe restreint* : est déterminé par son nombre restreint, par le fait que chacun a une perception individualisée de l'autre et que les échanges interindividuels sont nombreux. Les participants ont en commun les mêmes buts: Le groupe primaire est nuancé par les liens personnels, intimes, chaleureux qui s'installent ; alors que le groupe restreint (6 à 13 personnes) connaît une dimension numérique.
- *Le groupe secondaire* : (hôpital, école, entreprise, parti politique) voit ses membres poursuivre des buts similaires ou complémentaires. Les auteurs identifient le groupe large (25 à 50 personnes) comme étant une particularité où il est impossible de connaître chacun.

3.1.3 Caractéristiques du groupe

Anzieu et Martin (2000, p.11), énumèrent les différentes caractéristiques d'un groupe :

- *Interaction* : Les groupes créent, organisent et soutiennent les relations et les interactions avec les tâches entre les membres
- *Objectifs* : Les groupes ont des objectifs instrumentaux, car ils facilitent la réalisation des objectifs ou des résultats recherchés par les membres.
- *Interdépendance* : Les membres du groupe dépendent les uns des autres, en ce sens que chaque membre influence et est influencé par les uns des autres membres
- *Structure* : Les groupes sont organisés, chaque individu étant connecté aux autres selon un modèle de relations, de rôles et de normes.

3.2 L'équipe

3.2.1 Définition de l'équipe

D'après Forsyth (2018, p.163),

L'équipe est un groupe qui poursuit des objectifs de performance à travers des relations interdépendantes.

En adéquation avec cette définition, Melier (2012) cite Duret (2011), pour qui : « Faire équipe c'est mobiliser un groupe pour parvenir à un but commun explicité dont l'atteinte suppose l'interdépendance d'activités individuelles nécessitant d'être ajustées entre elles » (Duret, 2011, p. 10). Une grande majorité de la littérature s'accorde sur le fait que l'équipe est caractérisée non seulement par l'interdépendance des membres mais aussi par la poursuite d'un objectif commun via des moyens de communications propres à l'équipe. En effet, Devillard (2011) considère en ses mots qu'une équipe est un système humain, plus précisément un ensemble d'éléments en interaction pour atteindre un but précis en articulant ensemble des logiques humaines opérationnelles, organisationnelles et managériales. Ce dernier dans son ouvrage compare l'équipe à un organisme vivant en expliquant que : « une équipe est comparable à un organisme vivant qui agit et produit à partir de forces en interaction » (Devillard, 2011, p.8).

De plus, Pour Amondo et Fustier (2019, p.2) l'équipe est assimilé au groupe restreint qui suppose des caractéristiques telles que :

- Une communication bi-latérale facile,

- La possibilité d'exprimer les désaccords et tensions,
- L'entraide,
- La suppléance d'un membre défaillant,
- L'élaboration en commun des objectifs,
- Une division du travail en fonction de la tâche, une connaissance à priori des réactions, initiatives, aptitudes de tous les membres par chacun.

Pour mieux résumer donc, l'entreprise fait partie du groupe secondaire constitué d'équipes appartenant au groupe restreint, et d'après Amondo et Fustier (2019, p.2) : « le groupe secondaire concerne le niveau de l'organisation, c'est à dire celui d'un système social structuré qui règle les rapports de ses sous composantes (services, bureaux, ateliers.).

3.2.2 Fonctionnement de l'équipe

Qui dit travail d'équipe dit obligatoirement ouverture d'esprit, confiance, communication, acceptation des autres et sentiment d'appartenance (Bauchetet et Colombat, 2017). Ainsi d'après Hackman (1990), l'équipe est en relation avec un contexte organisationnel ou social. De ce fait, il dispose d'un mode de fonctionnement à la fois opérationnel et humain sur base de Devillard (2011). Ce dernier envisage l'équipe tel un organisme vivant répondant à deux besoins fondamentaux : « l'un de mobilisation, l'autre de production ».

Devillard (2011) définit l'équipe comme un groupe d'individus, organisés ensemble, conduits par un leader œuvrant, à l'intérieur d'un contexte, pour un même objectif. Il existe donc 4 composantes internes (Devillard, 2011, p.7) :

- Un groupe d'équipiers,
- Un chef (pilote, manager, responsable),
- Un objectif,
- Des pratiques d'action concertée

L'équipe va donc reposer sur un double mode de fonctionnement qu'il considère comme à la fois rigoureux et flexible fondé sur le partage des rôles, l'initiative et l'interdépendance (Devillard, 2011, p.10). Pour bien fonctionner, l'équipe repose sur 3 principes importants. D'abord, le principe d'unicité signifiant qu'elle est un tout, une entité tendue vers un objectif, avec son chef et des pratiques communes qui fondent son unité (Devillard, 2011, p.21). Ensuite, à travers le principe de diversité, l'on comprend que l'équipe tire sa substance des divers individus qui la composent et de la diversité des situations auxquelles elle doit répondre car il s'agit d'une entité composée d'autres

entités individuelles (Devillard, 2011, p.21). Enfin, avec le principe de finalité, une équipe a non seulement un but mais également un objectif. L'objectif devient un organisateur de l'équipe, un point de départ en fonction duquel elle s'organise puis se concentre, et un point d'arrivée à l'issue duquel elle se défait (Devillard, 2011, p.22).

Au sein d'une organisation, l'on distingue selon Forsyth (2018), 4 types d'équipes que sont : les équipes de projet, les équipes de management, les équipes de travail et les équipes de conseil. Ces différentes équipes peuvent prendre la forme d'équipe à distance qui d'après Langevin et Picq (2001) sont des équipes dont les membres peuvent, par l'usage des nouvelles technologies de l'information et de la communication, s'affranchir des frontières spatiales, temporelles et organisationnelles. Pour Terminer, Devillard (2011, p.19) considère qu'il existe une relation, une interaction importante entre les composantes de l'équipe. Il considère que : « Le lien entre les équipiers est à la base de la cohésion ». Pour lui donc, les relations qui se développent entre les membres va contribuer à établir la confiance, faciliter les échanges et la coopération (Devillard, 2011, p.19).

3.3 Définition de la cohésion d'équipe

L'une des premières définitions a été proposée par Festinger et al., qui définissent la cohésion comme l'ensemble de toutes les forces qui agissent sur les membres pour rester au sein du groupe (Kantharaju et al., 2020, p.1). Kennesaw (2008) partage cette définition en affirmant :

La cohésion est définie comme la tendance d'un groupe à rester uni et uni dans la poursuite d'objectifs instrumentaux et la satisfaction des besoins affectifs des membres. Cette définition reconnaît la cohésion comme une construction bidimensionnelle représentant l'attraction interpersonnelle et l'engagement partagé envers la tâche.

Pour Kantharaju et al (2020, p.1), il s'agit d'une tendance que les membres d'un groupe ont à partager un lien ou un attrait qui les amènent à travailler ensemble. Ce qui est intéressant avec ces définitions c'est que pour Kantharaju et al (2020), un groupe montrant une forte cohésion peut être défini comme un groupe dont les membres cherchent à rester ensemble et manifestent un sentiment de solidarité et d'harmonie.

3.4 Les notions influençant la cohésion d'équipe

Pour Devillard (2011, p.9), le lien entre les équipiers est à la base de la cohésion qui se développe par l'attraction qu'exercent les membres et les relations qu'ils développent entre eux. Cet auteur identifie 2 types de cohésions qui tiennent les relations entre les composantes d'une équipe, d'abord la cohésion humaine qui relie les individus et la cohésion technique qui règle l'action concertée. Dans ce travail, la cohésion humaine est celle qui nous intéresse le plus.

Forsyth (2014, p.10) cite Dion (2000) en soutenant que la cohésion de groupe est l'intégrité, la solidarité, l'intégration sociale, l'unité et que tous les groupes nécessitent un minimum de cohésion, sinon le groupe se désintègre et cesserait d'exister en tant que groupe. En effet, les individus qui ne ressentent aucun sentiment de cohésion avec leur équipe sont moins motivés et moins susceptibles de participer aux comportements de travail d'équipe qui permettent les nombreuses réactions positives (Forsyth, 2014). L'on comprend donc qu'une bonne cohésion est ce qui fait fonctionner le groupe. De plus Kantharaju et al (2020, p.2), soutiennent dans leurs recherches que plusieurs travaux montrent une correspondance entre la cohésion d'un groupe, ses performances et sa satisfaction. Ce qui signifie que plus il existe une bonne cohésion de groupe, plus les membres sont satisfaits et productifs.

À la vue de la littérature, pour qu'il y ait bonne cohésion d'équipe à distance, il faut tenir compte du sentiment d'appartenance, de la communication, d'un bon management ainsi que de l'isolement. Pour résumer cette idée, Billette de Villemeur (2019, p.77) cité par Casa et Dupont (2020) avance que : « Le télétravail éloigne physiquement les collaborateurs les uns des autres. Cette distance fait que les informations non formalisées circulent de façon moins naturelle [...] Toutes ces informations, plus ou moins sérieuses, plus ou moins importantes contribuent à la cohésion du groupe, à l'efficacité de chacun. Les collaborateurs en ont aussi besoin pour bien travailler, pour se sentir membres de l'équipe et de l'entreprise. ». Dans cette affirmation l'on retrouve nos différentes notions mentionnées plus haut par le fait que le télétravail va conduire à créer une distance physique et sociale qui va réduire la diffusion des informations et de la communication. En plus de cela, les télétravailleurs vont révéler le besoin de se sentir membre et accompagné par l'entreprise.

4. Conclusion de la littérature

Pour conclure cette revue de la littérature, force est de constater qu'en effet les auteurs s'accordent sur le fait que le télétravail par la déspatialisation qu'il entraîne peut avoir un effet sur la communication entre les membres, jouer sur le sentiment d'appartenance, créer de l'isolement chez les télétravailleurs et amener une difficulté à établir un management stable à distance. Ces différents enjeux humains et managériaux montrent à quel point la distance physique et sociale peut altérer la cohésion d'équipe.

En tant que mémorant, nous sommes amenés à mettre en lien les faits évoqués dans la littérature avec l'expérience réelle du terrain. Il s'agira donc d'allier la lecture à l'empirique afin d'amener des réponses d'un point de vue critique et de confronter les dires de la littérature avec le vécu réel de personnes. Pour cela, une série de questionnement ressortent à la suite de notre revue de la littérature : comment le fait de travailler à distance les uns des autres affecte la cohésion d'équipe ? Cette séparation impacte-elle le sentiment d'appartenance ? La communication est-elle toujours aussi vivante lorsque le travail se retrouve despatialisé ? Quel management se retrouve être le plus efficace dans ce contexte de télétravail ? Les télétravailleurs expérimentent-ils l'isolement ?

D'où la légitimité de la question de recherche qui va poser l'interrogation de :

Comment la déspatialisation que créer le télétravail affecte-elle la cohésion d'équipe ?

C'est donc à cette question que je vais tenter de trouver réponse dans la partie empirique de ce travail à l'aide de nos sous-questions.

PARTIE II :
APPROCHE EMPIRIQUE

5. Méthodologie envisagée

Cette partie va aborder l'ensemble de la démarche méthodologique qui a été choisie pour réaliser ce travail de recherche.

Elle a été choisie de façon très précise et va introduire l'analyse des données recueillies qui sera présentée à la fin de cette seconde partie afin de faire ressortir les réponses à notre questionnement principal qui est : *Comment la déspatialisation que créer le télétravail affecte-elle la cohésion d'équipe ?*

C'est donc à l'aide d'une démarche qualitative, qu'a été mené l'étude de cas de ce travail d'investigation chez VMA Druart au moyen d'un guide d'entretien qui a servi à mener des entretiens semi-directifs permettant ainsi la retranscription entière des différentes interviews. Cette partie va donc détailler cette méthodologie envisagée.

5.1 Approche méthodologique

Il existe 2 types d'approches clairement identifiées et utilisées dans la recherche scientifique : l'approche quantitative et l'approche qualitative.

5.1.1 Approche qualitative

Pour ce qui concerne l'approche méthodologique de ce travail, j'ai décidé de me tourner vers l'approche qualitative, car cette approche *implique le contact personnel avec les sujets de la recherche* (Paillé et Mucchielli, 2012). C'est-à-dire qu'elle englobe toutes les formes de recherche sur le terrain de nature non numérique, tels que les mots et les récits. (kohn et christiaens, 2014). En effet, la recherche qualitative ne cherche pas à quantifier ou à mesurer, elle consiste le plus souvent à recueillir des données verbales permettant une démarche interprétative (Aubin-Auger et al, p.143). Il s'agit d'une méthode qui permet d'explorer les émotions, les sentiments des patients, ainsi que leurs comportements et leurs expériences personnelles. Elle peut contribuer à une meilleure compréhension du fonctionnement des sujets et des interactions entre eux (Aubin-Auger et al, 2008, p.143).

C'est en tenant donc compte du fait que les notions de cohésion d'équipe, de déspatialisation et de télétravail, mentionnés dans notre question de recherche, ne pourraient être pertinentes que lorsque ces notions sont étudiées de façon subjectifs, car non mesurable, que le qualitatif m'a paru plus adapté comme approche. De plus, la quantification des données ne révélera pas l'expérience personnelle vécue par l'échantillon, ne sera donc pas judicieuse pour notre recherche. Ceci est confirmé par la présente affirmation : « *La recherche qualitative est particulièrement appropriée lorsque les facteurs observés sont subjectifs, donc difficiles à mesurer* (Aubin-Auger et al., 2008, p1) ».

5.2 Outil de collecte de données utilisé

En ce qui concerne la recherche, celle-ci est dite « qualitative » principalement dans deux sens : d'abord, dans le sens que les instruments et méthodes utilisés sont conçus, d'une part, pour recueillir des données qualitatives (témoignages, notes de terrain, images vidéo, etc.), d'autre part, pour analyser ces données de manière qualitative (c'est-à-dire en extraire le sens plutôt que les transformer en pourcentages ou en statistiques) (Paillé et Mucchielli, 2012). Il est important de noter que dans le cadre d'une approche qualitative, les moyens de récoltes de données peuvent être diverses : les observations, l'analyse de documents, les entretiens, les images ou vidéos, etc (Kohn et Christiaens, 2014). Dans ce mémoire, les entretiens ont été l'outil principal de recueil de données.

5.2.1 Entretiens

L'entretien est une des méthodes qualitatives les plus utilisées dans les recherches en gestion (Romelaer, 2005). Chevalier et Meyer (2018), mentionnent dans leurs écrits 3 types d'entretiens : directif, semi-directif et non-directif. Des entretiens semi-directifs sont ceux qui ont été privilégiés. Ceux-ci ont été réalisés de façon individuelle, pour ne pas être influencés par les propos des autres participants, car cette méthode prévoit aussi des *focus groups*, que sont des entretiens à plusieurs. L'entretien individuel semi-structuré vise à collecter des données en interrogeant les participants en face-à-face (ou à distance) par des techniques de conversation (Kohn et Christiaens, 2014). Ces entretiens ont été réalisés à l'aide d'un guide d'entretien structuré qui a guidé les questionnements, bien que ce guide soit structuré il peut y avoir possibilité pour que le mémorant puisse rebondir sur un sujet intéressant hors guide lors de l'entretien, ce qui laisse une certaine marge de liberté quand bien même cadrée.

5.3 Technique d'étude choisie

Comme technique d'étude pour ce mémoire, l'étude de cas est celle qui est appliquée. En tant que mémorants, nous sommes appelés à réaliser des études de cas au sein de nos différents lieux de stages. De ce fait, la partie empirique est en relation directe avec ces différentes organisations et dans notre cas il s'agit de l'entreprise VMA Druart siégée à Jumet sur Charleroi.

5.3.1 Étude de cas

D'après Gagnon (2012), La première des grandes forces de *L'étude de cas comme méthode de recherche* est de fournir une analyse en profondeur des phénomènes dans leur contexte. Il s'agit d'une analyse d'un groupe restreint (Dorais, 1993). L'interrogatoire se fera auprès de personnes faisant partie d'équipes de divers départements administratifs vivant des expériences de déspatialisation du télétravail. Le fait que ces personnes siègent dans des services variés, faisant partie donc d'équipes différentes va agrandir notre champ de recueil d'informations et faire différer les perspectives vis-à-vis de la cohésion d'équipe à distance.

5.4 Recueil de données

Pour recueillir les données, un guide d'entretien a été mis en place afin d'interroger les participants.

5.4.1 Guide d'entretien

Les entretiens sont structurés à l'aide d'un guide d'entretien reprenant la liste de questions ouvertes ou une liste de sujets à aborder au cours de la discussion (Kohn et Christiaens, 2014).

Le guide d'entretien a été construit à mesure que le travail de recherche avançait. En effet, au fur et à mesure que la littérature prenait forme, avec les différents thèmes et sous thèmes qui jaillissaient, le guide d'entretien se concrétise jusqu'à être finalisé. Il regroupe l'ensemble des questions qui permettront d'avoir réponse à notre question de recherche principale grâce aux réponses des collaborateurs de l'entreprise. Ce guide comporte des questions pour les employés et les managers, afin d'entrevoir les perceptions opposées ou similaires sur les effets de la déspatialisation en télétravail vis-à-vis de la cohésion d'équipe.

5.4.2 L'échantillon

□ *Équipes*

L'échantillon qui a été retenu pour ce travail fait partie intégrante de VMA Druart. Étant donné que les pratiques de management peuvent varier d'un service à l'autre, j'ai trouvé intéressant d'interroger des personnes travaillant en équipe dans divers services au sein de l'administration pour entrevoir la pensée et les points de vue de chacun des répondants sur les facteurs influençant la cohésion lorsque les équipes se retrouvent déspatialisées par le télétravail. Les équipes des différents services ont des fonctionnements différents suivant les propos recueillis lors de ma présence sur lieu de stage. Il est intéressant de voir si ces fonctionnements peuvent avoir un impact sur la cohésion et s'il existe des similitudes et des divergences dans les différents services et équipes.

Comme équipe des différents services l'on retrouve :

- Les comptables
- Les dessinateurs
- Les ingénieurs
- Chargé d'exécution du bureau d'études

De plus, comme mentionné j'ai également choisi de confronter les perceptions aussi en tenant compte des grades. En effet dans l'échantillon il y'a deux types d'individus :

- Les managers : ayant une équipe sous leurs responsabilités
- Les employés : pas de personnes à gérer

Ce choix de tenir compte du point de vue des employés mais aussi de celui des managers va permettre de confronter les vécus sur notre question de recherche principale et également voir s'il existe une distance de perceptions.

□ *Personnes interrogées*

L'échantillon interrogé est au nombre de 10 personnes. La quantité de données nécessaire à l'analyse a été atteinte suite aux entretiens. Cet échantillon se compose de 50% d'hommes et de 50% de femmes. Il existe également un mélange les générations X et Y, avec des personnes de début trentaines vers fin cinquantaine. La population étudiée est donc assez mature. Le tableau ci-dessous résume les différentes caractéristiques de l'entretien et des personnes interrogées.

Tableau 6 – Description des entretiens et des interviewés

Nom	Sexe	Grade	Fonction	Lieu d'entretien	Durée
DC	Femme	Employé	Dessinatrice technique	Teams	25 min
ER	Femme	Employé	Comptable	Teams	20 min
DT	Homme	Manager	Responsable de l'équipe des dessinateurs et l'atelier	Teams	37 min
QC	Homme	Employé	Ingénieur	Teams	23 min
MV	Femme	Employé	Exécutrice au bureau d'étude	Teams	26 min
MH	Femme	Employé	Ingénieure	Teams	31 min
ED	Homme	Manager	Responsable BMS officer et régulation	Teams	39 min
MG	Homme	Employé	Dessinateur technique	Teams	35 min
JL	Homme	Manager	Responsable de l'atelier et du bureau d'étude	Teams	36 min
MI	Femme	Employé	Comptable	Teams	19 min

Les entretiens se sont tous déroulés via Teams, certains pendant les heures de télétravail et d'autres pendant le travail au bureau. La durée des entretiens est comprise entre 19 et 40 min. Ceux-ci ont été enregistrés et retranscrits complètement (voir annexes). Les personnes interrogées ont répondu présent aux entretiens pendant leurs heures de travail, pour certains pendant leurs temps de télétravail et pour d'autre en étant sur site, d'où ce contexte les a incités à être assez bref, précis et direct sur leurs réponses, allant ainsi droit au but.

5.5 Méthode d'analyse

Ayant choisie la démarche qualitative, *l'analyse thématique* est celle qui est optée pour ce travail. D'après Paillé et Mucchielli (2012), L'analyse thématique permet : « *d'aborder l'analyse qualitative faisant intervenir des procédés de réduction des données. L'analyste va en effet faire appel, pour résumer et traiter son corpus, à des dénominations que l'on appelle les « thèmes » (ou, expression synonyme, les « thématisations » ; on parle aussi parfois de « sous-thèmes » pour se référer à la décomposition de certains thèmes) ».*

Afin d'analyser convenablement les différents entretiens réalisés, l'analyse thématique semble donc être la plus adéquate. En effet, le guide d'entretien sur base de la littérature a été structuré de façon à faire ressortir les différents thèmes et sous thème constituant son corpus. Sur base des éléments de ce guide, l'analyse va être hiérarchisée, synthétisée et décortiquée pour plus de facilité à répondre à nos questionnements.

Pour mener une bonne analyse thématique, j'ai d'abord procédé à la retranscription écrite des entretiens enregistrés puis à la construction d'un tableau récapitulatif des thèmes et sous thèmes, pour finir je rédigerai complètement la partie analyse. Ci-dessous le tableau synthétique des thèmes et sous thèmes nécessaire à l'analyse.

Cette analyse va nous permettre de collecter les informations sur les différentes thématiques présentés dans le tableau ci-dessous.

Tableau 7 - Récapitulatif des thèmes et sous thèmes

Thèmes	Sous Thèmes	Détails
Background		Présentation : nom prénom études fonction
Le télétravail	Fréquence de télétravail	Routine de télétravail
	Avantages du télétravail	Bienfaits du télétravail (p9)
	Inconvénients du télétravail	Désagrément du télétravail (p11)
	Pendant et post-crise	Les transitions effectuées

La despatialisation	Travail à distance	Définition dans la revue de la littérature (p15)
	Isolement	Définition dans la revue de la littérature (p17)
	Communication	Définition dans la revue de la littérature (pp.19)
	Identité partagée	Définition dans la revue de la littérature (p.21)
	Management à distance	Définition dans la revue de la littérature (p22)
Cohésion d'équipe	Actions pour maintenir la cohésion	Mises en place pour garder les liens entre membres
	Collaboration	Travail d'équipe et participation
		Définition dans la revue de la littérature (p19)

5.6 Présentation de l'entreprise

L'entreprise dans laquelle j'ai réalisé mon stage est VMA Druart- Jumet. Cette partie va concerner donc la présentation de cette entreprise.

5.6.1 Présentation de VMA Druart sur base du catalogue de l'entreprise

L'entité VMA fait partie du groupe CFE, qui compte près de 1000 membres à son actif avec 300 ingénieurs (design, software, Project management) et 570 blue collar workers. VMA est spécialisé dans tout ce qui va comprendre (VMC Catalogue, s.d.) :

☐ *Les technologies du bâtiment :*

- Électro

- HVAC
- Smart and & sustainable Building Management
- Refrigeration
- Maintenance

☐ *Industrial Automation:*

- Robotisation / Automotive
- Processing & Manufacturing Technologies

Il existe plusieurs sièges dans toute la Belgique au total 12, celui dans lequel j'ai réalisé mon stage se situe dans la ville de Charleroi plus précisément à Jumet. Cette division compte environ 300 employés, ouvriers et personnels administratifs compris.

Ils sont spécialisés dans tout ce qui est techniques spéciales avec une partie automation qui va être lié aux programmes électriques, mais plus particulièrement dans le HVAC (Heating, Ventilation & Air conditioning) comprenant les sanitaires, la plomberie, la tuyauterie et dans le refroidissement avec une entité Procool qui est spécialisé dans les techniques du froid tel que le froid industriel avec des clients comme les magasins Delhaize en intervenant dans les installations techniques et sur des problèmes de pannes. VMA Druart propose à ses clients des solutions entièrement intégrées pour l'automatisation de toutes les techniques de construction. L'étude, la gestion de projet et la réalisation est prise en charge par l'entreprise qui dispose de son propre atelier de fabrication (gainés de ventilation en inox, aluminium, acier galvanisé...).

☐ *Agrégation :*

VMA Druart est certifié ISO 9001, VCA, Class 8.

☐ *Bâtiments :*

VMA Druart intervient auprès de : Data Center, Hôpitaux, Hôtels, Stades de foot, Centre commerciaux, des offices...

5.6.2 Valeurs et missions de l'entreprise

☐ *Missions :*

La mission principale d'après le catalogue de l'entreprise est :

« De satisfaire les besoins de ses clients avec des solutions technologiques innovantes et durables, visant la collaboration et le partenariat à long terme ». (VMC Catalogue, s.d.)

☐ Valeurs (VMC Catalogue, s.d.)

Orienté Clients	Enthousiaste	Orienté Résultats	Fiable, Loyal
Nous sommes flexibles en termes de souhaits, de solutions, de normes, services demandés par le client. Nous suivons le client	Nous sommes passionnés au sein de chaque projet pour livrer un bon service en termes de qualité, sécurité...	Nous nous engageons à fournir les résultats convenus	Nous tenons promesses. Nous sommes loyaux, dévoués, respectueux envers nos clients, partenaires et autres personnes

Tableau – Valeurs promues au sein de VMA Druart

5.6.3 Dispositifs de travail

☐ Télétravail :

La politique de télétravail au sein de l'entreprise sera explicitée en 3 temps.

D'abord, avant la crise sanitaire, le télétravail était complètement inexistant au sein de l'entreprise et n'était pas du tout envisageable comme mode de travail. Seul l'aller-retour entre bureau et domicile constituait la norme pour les collaborateurs.

Ensuite, cette vision a été complètement bouleversé à l'apparition de la crise sanitaire en mars 2020 qui a contraint l'entreprise à devoir adopter le télétravail pour la sécurité et la santé de ses membres plus particulièrement au sein de l'administration. Certaines fonctions n'ont donc pas pu télétravailler totalement notamment des managers dont la présence sur site était obligatoire et les métiers de chantier qui se sont retrouvés pendant un certain temps en arrêt. Pendant les 2 précédentes vagues, il y'a eu alternance donc entre travail au bureau et travail à domicile.

Enfin, depuis la crise à maintenant le télétravail a été intégré au sein de l'entreprise, principalement par souhait des employés. Le télétravail est possible à la demande des membres au moins 2 jours par semaine et il n'existe pas de formalisation particulière ou d'accord de télétravail signé, cela relève de la responsabilité du potentiel télétravailleur et de la confiance du manager en son équipe.

□ Espaces et outils de collaboration :

Pour ce qui concerne les espaces de collaborations au sein de VMA-Druart Jumet, l'entreprise mise sur des espaces high-techs et le confort de son personnel avec des espaces entièrement ventilés avec des systèmes de filtrage d'air, des degrés de lumières personnalisables, la possibilité d'adapter la température de chaque espace de travail. Comme espace de collaboration sur site :

- Des salles de réunions de différentes tailles pouvant accueillir une quinzaine de personnes. L'accès est ouvert après réservation.
- Des petites salles à disposition des employés qui souhaitent travailler en privé pouvant contenir 1 à 6 personnes
- Des opens spaces, donc des bureaux ouverts qui facilitent les déplacements et les interactions par service

Pour ce qui est des outils mis à disposition du personnel, chaque membre reçoit un PC personnel et une adresse qui lui est propre pour faciliter le travail au bureau et le travail à distance. Des outils informatiques du Microsoft Office tels que : `

- Teams
- SharePoint
- Outlook (Mail)

Pour faciliter les échanges, le travail partagé. Il existe aussi des documents ou fichiers partagés pour le travail d'équipe. Lors du travail à distance, la connexion sur le VPN de l'entreprise est obligatoire pour avoir accès aux données et pour délimiter son temps de télétravail.

ANALYSE EMPIRIQUE DES RÉSULTATS

6. Analyse complète

Cette dernière partie du travail, va s'intéresser à l'analyse empirique des résultats.

Dans cette partie il va être question de mettre en lien le discours des personnes interrogées vis-à-vis de la littérature. Le fil conducteur de l'ensemble de l'analyse sera le tableau thématique présenté plus haut dans la méthodologie. Il y aura donc l'analyse en elle-même, ensuite ce qui en ressort d'un point de vue critique et enfin les réponses à notre question de recherche.

L'analyse se fera donc point par point en commençant par le télétravail, puis la déspatialisation et enfin la cohésion d'équipe.

6.1 Le télétravail

Le télétravail est défini comme une modalité d'organisation ou d'exécution d'un travail exercé à titre habituel par une personne physique à distance au moyen d'outils informatiques ou de télécommunications (Lagier, 2001). Dans cette partie, sera considéré la fréquence à laquelle les employés effectuent le télétravail, les différents avantages et inconvénients puis à l'évolution de ce mode de travail dans l'organisation.

6.1.1 Fréquence de télétravail

D'après notre revue de la littérature, il existe différents types de télétravail, du télétravail permanent en passant par le télétravail alterné, pour finir avec l'occasionnel (Devillers, 2003 ; Taskin et Vendramin 2004). Au sein de VMA druart, le pur présentiel pour tous n'est plus de rigueur, et la flexibilité vis-à-vis du télétravail est appliquée. En effet le mode est adapté en fonction de la demande des employés et donc cela varie entre l'occasionnel (1), l'alterné (2) et un mix des 2 (3) :

(1) « *Un jour semaine, depuis le mois de novembre.* » (MI)

(2) « *Je fais du télétravail 2 jours par semaine.* » (MV)

(3) « *entre un jour et 2 jours par semaine ça dépend un peu.* » (QC)

Pour d'autres le contact avec l'équipe est très important et préfèrent être le plus possible au bureau :

*« Je ne suis pas pour le faire toutes les semaines d'office parce que j'ai justement besoin de ce contact avec mes collègues que je trouve important, cette semaine c'est arrivé 2 fois. »
(MH)*

Il est constaté que les collaborateurs qui alterne bureau et présence sur chantier, sont ceux qui font le moins de télétravail régulier, car cela va dépendre du fait d'avoir plus de responsabilité et de la nécessité de leurs présence presque constante sur site :

« Je n'ai pas de jour fixe ça forcément déjà en étant responsable de l'atelier Ben forcément télétravail c'est un peu difficile mais par contre pour le 2e aspect de mon boulot tout ce qui est planification Ben là oui ça m'arrive de peut-être pas chaque semaine mais ça m'arrive de faire un jour de temps en temps pour dire de rester à la maison être bien concentré être faire et de faire des plannings. » (JL)

*« La fréquence en général c'est dépendamment du chantier et des besoins du travail que j'ai, donc en fonction des besoins du chantier je peux me retrouver à devoir aller sur le chantier ou aller au bureau parce ce ne sont pas des réunions et donc ça limite mon télétravail. »
(MG)*

VMA Druart est le cas d'une entreprise où n'est pas appliqué un seul type de télétravail imposé à tous, soit permanent, soit alterné ou soit occasionnel, mais en son sein est constaté un télétravail adapté à qui le veut en fonction des besoins et à la demande. Ce qui peut être positif dans la mesure où l'on observe une vraie flexibilité dans les propos des intervenants, le télétravail n'est donc pas contraint aux équipes mais proposé, et en accord avec la littérature, pour Taskin et Vendramin (2004), le télétravail regroupe un arsenal d'outils de flexibilité dans la mesure où cette flexibilité tient compte ici dans ce cas particulièrement du temps de travail.

6.1.2 Avantages du télétravail

Pour ce qui est des avantages du télétravail, ceux cités par la majorité des interviewés voir par tous, ont été ceux qu'ils trouvaient comme facilitateurs de leurs quotidiens de travail, à un niveau plus

personnel, principalement : *réduction des déplacements* (1), *l'équilibre vie privée-vie professionnelle* (2), *la flexibilité* (3) (Ruiller et Dumas, 2017 ; Taskin, 2003 ; Dumas & Ruiller, 2014 ; Scaillerez & Tremblay, 2016 ; Thisse, 2021 ; Tremblay, Chevrier et Di Loreto, 2006).

(1) « *Ce qui est intéressant c'est que je gagne du temps sur la route un peu plus tôt chez moi et c'est avantageux.* » (MI)

(2) « *à mon niveau en tout cas le télétravail 12h, au niveau de l'équilibre vie de famille c'est bien, étant donné que j'ai une petite fille de 5 ans que pendant le COVID Ben elle n'avait que 3 ans elle avait pas cours à l'école donc c'est m'a permis en tout cas de trouver du temps ici ma demande de télétravailler c'est justement pour aller chercher à l'école et pouvoir télétravailler depuis la maison tout en ne demandant pas aux grands-parents d'aller la chercher on va dire c'est plus pour la vie privée.* » (ER)

(3) « *en termes d'avantage bah clairement ça permet une flexibilité d'horaire une flexibilité aussi et une certaine autonomie de l'employé (...) ça reste quand même une opportunité pour nous aujourd'hui de pouvoir adapter nos horaires quand on a des problèmes avec des enfants malades ou quoi plutôt que se mettre en maladie ou plonger ou prendre raison criminelle on peut simplement garder nos enfants et continuer de travailler à la maison donc c'est ça apporte quand même énormément d'avantages.* » (MH)

Pour les employés, *la flexibilité* que permet le télétravail va démontrer une certaine *confiance* de l'employeur vis-à-vis de son employé et cela peut être une source de motivation et de bien-être (4) et (5) un autre avantage est la possibilité d'être plus concentré, ce sont les managers qui partagent le plus cet avis car avec le système d'open space, ils peuvent être beaucoup plus sollicités voir dérangés, également par les allés et venus de collaborateurs. Pour réaliser un travail qui demande de la concentration, ces derniers éviteront de se rendre au bureau, on peut donc comprendre par là qu'en terme de productivité cela sera plus positif non seulement pour eux mais aussi dans le cas de leurs équipes, car en étant concentrés, ils arrivent à mieux travailler sans interruption.

« *Ça permet aussi de prouver que l'entreprise a confiance parce que finalement il faut aussi une certaine confiance du manager envers son collaborateur parce que sans ça beh voilà il n'a pas de moyen entre guillemets de vérifier le travail, donc il y a quand même une confiance qui doit se s'installer et cette confiance est aussi importante pour le bien-être du*

travailleur finalement parce que ça le rend autonome et finalement ça montre qu'on est content de lui aussi.» (MH)

« les membres de mon équipe lorsqu'ils sont sur des tâches aussi où ils doivent se concentrer vraiment sur un sujet comme par exemple nous dans notre service on s'occupe de la programmation des installations et lorsque ils sont vraiment dans une phase de programmation et de préparation du chantier ils préfèrent se mettre en télétravail pour éviter justement d'être trop dérangé au niveau du bureau (...) que le télétravail permet justement dans certaines situations comme j'en ai parlé juste avant de pouvoir se concentrer plus sans être dérangé par tous les éléments externes qui peuvent exister au bureau puisqu'on est de plus en plus sur l'apologie d'open-space dans les entreprises quand dans les entreprises où les gens ont encore chacun leur bureau ils sont dans ce cas-là ça peut c'est grandement encore plus facile de se concentrer mais si on n'a pas de bureau personnel et les réunions sont quand même réduites, comprendre que le télétravail parfois permet justement cet avantage. » (ED)

6.1.3 Inconvénients du télétravail

L'inconvénient le plus flagrant ici est *le manque de contact social*. Cela démontre que même si nos intervenant font moins de télétravail (1 à 2 jours par semaine ou en fonction des besoins), cela n'enlève pas l'inconvénient de ne plus avoir de relations sociales à distance. Les conversations, qu'elles soient professionnelles ou informelles, n'existent presque plus. La distance relationnelle-là qui se crée se fait de façon irréfléchie voir de façon mécanique. Le télétravail enlève donc les possibilités de créer des moments spontanés, de partages directs, va réduire donc la communication. Cet inconvénient est explicité dans la littérature dans la mesure où il est expliqué que les effets de la distance et de la proximité physique dans les environnements de travail ont généralement montré que les personnes qui sont physiquement distantes communiquent moins fréquemment que celles qui sont proches (Michinov, 2008 ; Dumas et Ruiller, 2017, Taskin, 2003).

« C'est vrai que en travaillant de chez moi j'ai moins de contact avec mes collègues. » (MI)

« Les inconvénients c'est effectivement cette partie un peu distance qui se met de manière involontaire avec les collègues puisqu'enfin même si malgré le team c'est tout ça bah le contact social en en vis-à-vis n'est plus très présent. » (MH)

Cependant un de nos intervenant pense le contraire. Le télétravail serait l'occasion d'être plus dérangé, donc d'avoir une charge de travail plus conséquente :

« L'inconvénient parfois c'est que du coup les gens pensent qu'on est toujours disponibles et donc on a parfois limite plus d'appels pendant télétravail qu'au bureau. » (MV)

Ensuite, les interviewés mentionnent comme autre désavantage en lien avec la littérature (Michinov, 2008), *la difficulté de coordination*. Cette difficulté de coordination met la gestion des équipes et de la communication, car les membres ne connaissent pas forcément les jours de télétravail de leurs collègues, chacun est autonome dans l'organisation de son télétravail et cette autonomie peut avoir un impact négatif sur la coordination s'il n'y a pas de discussions au préalable le travail d'équipe peut être affecté.

« Maintenant si forcément on avait divisé l'équipe en disant Ben lundi c'est toi mardi c'est moi mercredi c'est toi à ce moment-là il y aurait beaucoup plus de communication qui est primordiale dans les équipes voilà. » (MH)

« ça peut parfois être plus difficile même si les outils sont là c'est au niveau collaboratif parce que il faut quand même s'assurer que tout le monde soit présent en même temps parce que comme le télétravail permet justement de s'adapter un petit peu s'informer un petit peu en fonction de son planning personnel on va dire certaines personnes vont pouvoir commencer plus tôt et terminer un peu plus tôt ça me rappelle cette personne que je connais c'est nous dans les projets managers je le connais qui préfère travailler plus tard au soir et là ça peut être plus difficile parce que pour coordonner les équipes et avoir tout le monde en même temps. » (ED)

Par ailleurs, au niveau de *l'équilibre vie privé- vie professionnelle*, tous ne sont d'avis que le télétravail favorise cela, il ya une divergence des opinions car pour certains le fait que les 2 s'entremêlent peut-être lourd et difficile à gérer.

« Le fait que justement qu'il n'y ait pas de coupure entre son domicile et donc sa vie privée professionnelle. Bah ouais ça engendre parfois des petits soucis, par exemple parfois on a

besoin de souffler un petit peu et donc on reste seul justement enfermé donc c'est assez compliqué.» (DC)

Enfin, le dernier inconvénient mentionné est *le manque de matériel* adapté au travail à distance. En effet, tous les télétravailleurs ne disposent pas d'aménagement de télétravail à leurs domiciles, ce qui peut être source de dérangement ou d'improductivité, bien que certains bénéficient de cadre plus adéquat, ils reconnaissent que ce n'est pas le cas de tous comme le Manager (ED).

« Je pense que c'est le manque de matériel à mon domicile parce qu'évidemment quand je travaille de mon domicile je suis beaucoup plus lente parce qu'au bureau j'ai 2 écrans et un bureau fixe Ben à la maison c'est tout à fait différent je suis sur la table du salon voilà ça fait une grosse différence. » (ER)

« Pour ma part j'ai la chance d'avoir une pièce vraiment dédiée au travail et c'est tout mais je sais bien que certains collaborateurs n'ont pas ça et ce n'est peut-être pas toujours la meilleure des choses non plus que le télétravailleur travaille dans le salon.» (ED)

Pour ce qui est de *l'isolement*, la littérature soutient qu'au plus un individu travaille à distance, au plus il se sentira isolé (Kurland et Cooper, 2002, p.6). Dans notre analyse empirique, pour les participants télétravailler signifie s'isoler, voir se retrouver seul sans la présence de son équipe. L'isolement est créé dans le but de finir un travail pressant et pour l'un des participants, il s'agit là d'un choix et non d'un ressenti amené par le télétravail (1), mais l'isolement est aussi constaté, vécu lors du travail à distance de façon involontaire pour l'autre (2).

(1) *« J'ai un planning à finir impérativement au finish alors à ce moment-là je m'isole chez moi.» (JL)*

(2) *« Par contre on est seul quand on est au télétravail beh forcément on est sûr qu'on n'a pas l'équipe donc on n'a pas de collègues.» (MG)*

6.1.4 Le télétravail pendant et après la crise

Le télétravail s'est établi suite aux restrictions gouvernementales. Une partie de l'entreprise a été mise en télétravail et l'autre partie plus chantier beaucoup moins, car ils ne savent pas produire à distance. Même s'il y avait télétravail, certains avaient la possibilité de venir quand même au bureau

et de pouvoir garder le contact humain même si à distance il y avait des mises en place, ils considèrent que ce n'est pas complètement la même chose. Il est important de constater que le contact avec ses pairs est vital pour les membres d'une équipe, et ça a été très compliqué avec la crise qui a fragilisé ce lien et la cohésion. Ceci est également affirmé dans la littérature (Casa et Dupont, 2020 ; Ollivier, 2017).

« On a été fermé pendant 6 semaines complètement donc on était au chômage économique a pendant cette première partie moi j'ai continué à travailler un petit peu du coup en télétravail (...) on n'était pas en télétravail non plus la semaine complète donc on continue quand même à se voir quand même un petit contact bureau qui était plus faible mais voilà c'était à peu de choses près la même chose mais un peu plus de télétravail (...).» (DT)

« Parce que oui parce que le COVID ça a vraiment été une période compliquée et délicate et on avait aussi on avait vraiment ce besoin de se connecter en teams pour garder le contact pour garder cette cohésion.» (MH)

De plus, il est noté une différence du vécu de la reprise des activités après crise, car certains services ont subi une certaine fissure dans les relations qui a été bien géré par l'entreprise qui a agi avec des teams building, des afterworks, cela jusqu'à présent afin de continuer à consolider les équipes et les services pour une meilleure cohésion.

« Notre service a continué de travailler donc on était les seuls ici et on avait suffisamment d'espace entre nous pour respecter les distances distanciations sociales donc on n'a pas vraiment eu de cassure mais d'autres services ont quand même vécu cette cassure et ça a été compliqué après de renouer et d'ailleurs c'est pour ça qu'on a refait des team buildings bien rapidement après ou des événements des afterworks comme on les appelle le soir pour justement garder aussi d'ailleurs on a créé un comité des événements dans l'entreprise depuis janvier tous les mois organisent justement un afterwork après le boulot que ça soit plutôt une activité sportive ou une activité comme une dégustation une visite de brasserie par exemple ça permet vraiment aux gens de de garder cette cet esprit d'appartenance à une société.» (MH)

Pendant la crise il y avait beaucoup plus de jours de télétravail qu'aujourd'hui chez VMA Druart, les collaborateurs tiennent particulièrement au contact humain et comme cela a pu être constaté faire autant de temps de télétravail à été plutôt difficiles pour eux.

« Au tout début beaucoup et puis ça s'est un peu calmé. » (ER)

6.2 La despatialisation

La despatialisation est en lien avec le télétravail. Ces 2 notions sont liées et ce sont leurs effets sur la cohésion d'équipe qu'étudie ce mémoire. Pour rappeler ce qui avait été énoncé dans notre revue de la littérature, Taskin (2006) affirme que c'est en rompant avec une certaine unité de temps, de lieu et d'action, le télétravail se traduit par une « despatialisation », qui renvoie à la distance physique (ou géographique) et psychosociologique (liée à l'éloignement de l'environnement de travail) induite par la pratique du télétravail, qui altère fondamentalement le mode de management. Nous allons donc chercher à confronter la littérature avec les dires des personnes interrogées sur les différents enjeux induits par la despatialisation que crée le télétravail.

6.2.1 Travail à distance

Qui dit despatialisation dit distance. D'après la théorie il existe différents types de distances : physique, opérationnelle et relationnelle (émotionnelle) (Ollivier, 2017). Le travail lorsqu'il est effectué au sein du bureau peut se différencier de lorsqu'il est effectué à distance. Il se crée une certaine distance *opérationnelle* entre les membres. Il est plus difficile d'établir un contact direct, ce qui fragilise le partage d'informations et la collaboration, dans la mesure où ce n'est pas très rapide et il faut attendre le lendemain pour avoir une réponse qui aurait pu être donnée à l'instant T si les personnes étaient en face à face. Cette distance opérationnelle est présente mais n'a pas vraiment un grand impact sur tous les interrogés car certains savent qu'ils reviendront bien plus vite que d'autres au bureau pour avoir leurs réponses, mais elle affecte même minimement la cohésion d'équipe, car sans réponse difficile d'avancer.

« Moi dans mon travail je dépends des autres dans certains cas et donc si j'ai pas de collègues des fois je peux pas avancer et donc je suis obligé de communiquer par teams avec mes collègues maintenant ce qui diffère c'est que quand on est sur teams quand on va appeler un collègue s'il n'a pas envie de répondre il répond pas Ah oui par contre quand il est à côté de moi il a pas le choix de me répondre donc si il est en face de moi dans l'équipe je peux

aller le voir à son bureau et je peux mettre à côté de lui et il a pas le choix de me répondre parce que je suis à côté de lui sur teams si absent j'ai rien faire et là ça c'est ça c'est la partie qui a volontairement va impacter la cohésion d'équipe.» (MG)

« Certainement avec la collaboration avec les collègues je pense que quand on envoie un mail c'est différent que quand on discute avec eux mais comme je vous dis je n'ai pas peut-être pas l'impact d'une personne qui a vraiment un jour de télétravail parce que j'ai quand même mes questions je peux reposer le lendemain ou que j'ai pu poser de la journée. » (ER)

Les intervenants expérimentent aussi la distance relationnelle par le fait de moins se voir entre eux lors du télétravail, et de ne pas avoir plus de disponibilité à distance de la part des collègues, notamment lorsqu'un collègue n'est pas là pour répondre. Mais aussi physique par la limitation des interactions. Cela amène à ressentir les distances physique et relationnelles là et de ce fait les personnes subissent encore une fois l'attente comme pour la distance opérationnelle. Pour mieux travailler, une grande majorité préfèrent donc se voir physiquement car la socialisation est plus facile qu'à distance.

« Ça vraiment le contact avec les collègues ouais quand je suis à la maison c'est un peu plus compliqué, si j'ai une question je me lève je vais voir la personne si je dois appeler la personne n'a pas forcément à son bureau elle ne répond pas forcément aux teams j'envoyais des mails c'est vraiment le contact la relation. » (MI)

« C'est toujours plus agréable pour même d'avoir une personne en face de soi que s'il y a 40 caméras interposées donc c'est surtout ce côté social je pense qui est la différence. » (ED)

Il y a également une distance relationnelle qui se crée car chez VMA une bonne partie du personnel comme les ingénieurs et les dessinateurs télétravaillent mais aussi ils partent travailler sur chantier, ce qui veut dire qu'il y a 2 types d'absences qui se créent entre le bureau, le chantier et le domicile. Si cette distance est très fréquente et d'après le Manager DT il peut se créer une distance dans le sens relationnel par rapport à l'équipe. Il est important donc que les équipes puissent bien se coordonner entre ceux qui travaillent aux bureaux, ceux sur chantier et ceux au télétravail pour minimiser la distance qui peut être perçue dans la collaboration. Ce qui est important de noter ici c'est que le management s'en sort plutôt bien dans la gestion à distance de leurs équipes car ce manager ne rencontre pas de difficulté à gérer son équipe et la distance là, mais il n'en existe pas

pour autant aucun risque que ça arrive le plus important est d'être vigilant et attentif à son équipe ce que fait très bien le responsable de l'équipe des dessinateurs.

« je pense que si vous dépassez un certain nombre de jours oui ça peut ça peut l'affecter parce que le collaborateur du coup va être plus en plus en retrait par rapport à l'équipe et donc je pense qu'il y a allez plus de en fait ce qu'il faut savoir aussi chez VMA c'est que par exemple les dessinateurs mais tous les autres corps de métier ils passent aussi du temps à ce chantier et donc si ils font déjà 2 grands télétravail sur leur semaine et qu'en plus de ça ils sont partis ils donnent un exemple 2 jours sur site il y a toujours partie de leurs collègues de bureau qui n'ont vu qu'une seule journée donc moi également et et donc là par contre bah une semaine c'est pas un problème de semaine pas un problème mais si on commence à arriver comme ça et que le mois s'est passé comme ça veut dire que le collaborateur n'est pas là 4 fois sur le mois il y a une distance qui va se créer au fur et à mesure au bout d'un mois mais si ça continue comme ça il y a une distance qui va se créer par rapport à l'équipe. » (DT)

6.2.2 Isolement

Il ne peut y avoir isolement sans distance et la revue de la littérature l'associe à la distance relationnelle (émotionnelle). Toutes les personnes ne ressentent pas l'isolement de la même manière et d'après leurs propos le terme « être seul » est plus utilisé que « être isolé ». La solitude peut donc être associée à ce sentiment d'isolement perçu. 60% affirment se sentir seul lors du travail à distance. Pour certains l'isolement se fait sentir indépendamment de leurs volontés (1) et pour d'autres justement la distance permet de bénéficier de l'isolement pour mieux réaliser certaines tâches, mais cela ne signifie pas qu'ils se sentent moins seuls au contraire, ils utilisent juste cet isolement à leur avantage (2). La perception de l'isolement est donc très subjective d'une équipe à l'autre, les réalités ne sont pas toutes les mêmes.

(1) « Pour ma part oui c'est vrai que c'est difficile parce que voilà ici par exemple je suis au bureau ici voilà je limite le temps de 12h je vais manger avec mes collègues donc ça c'est important je vois des gens ce qui se passait chez moi Bah pendant le temps de midi voilà je le passe toute seule donc voilà et même le contact physique avec les gens c'est important donc oui on sent plus seul qu'en présentiel. » (DC)

(2) « *Plus seule oui c'est pour ça que j'organise plus mon travail en individuel parce que c'est moins facile on va dire de travailler et de collaborer que c'est mieux de collaborer en présentiel.* » (MI) `

Le sentiment d'isolement peut apparaître dans le cas où il y a absence de l'équipier pendant le travail à distance. Lorsque le collègue ne répond pas à une préoccupation, cela amène le télétravailleur à se sentir plus seul. Il y a un lien avec la distance physique qui se ressent fortement et la distance relationnelle dans la rupture du contact instantané. Un isolement progressif est constaté au fur à mesure que la réponse ne parvient pas, ce qui renvoie à faire un lien avec la littérature (Walrave, 2010 ; Golden et al., 2008 ; Casa et Dupont, 2020 ; Taskin, 2010) où l'isolement physique va se traduire par une absence de contact physique et relationnelle par les interactions spontanées.

« *Oui on peut parfois oui quand on n'a pas la réponse à une question et qu'on attend longtemps on peut se sentir seul ouais bah oui je comprends mais ce n'est pas que le télétravail qui fait ça c'est quand on n'est pas avec les gens qu'on est à distance.* » (MG)

« *Ouais mais c'est toujours le fait d'être seul quoi je suis seule chez moi et alors qu'ici j'ai toute mon équipe autour de moi j'ai une question je lève la tête hein vous savez m'aider sur ça la réponse. La distance crée une distance de manière générale sur tous les points.* » (MH)

6.2.3 Communication

Pour pouvoir communiquer à distance au sein de VMA Druart, les travailleurs utilisent comme moyen formel les mails et le Microsoft Teams. Ces 2 moyens sont ceux privilégiés au sein de la compagnie.

« *Quand même aussi beaucoup les outils par exemple de Microsoft teams* » (ED)

« *On communique quand même souvent par mail quand c'est des grandes des gros points à voir* » (QC)

Une majorité des interrogés sont conscients de la difficulté qu'il peut y avoir dans le fait de communiquer à distance à plusieurs particulièrement lors d'un travail qui nécessite l'intervention de plusieurs personnes du service. Il n'y a pas vraiment de contrôle sur les personnes à distance donc ce n'est pas toujours évident de savoir qui est plus concentré et qui l'est moins, la participation à distance n'est pas toujours évidente. La littérature nous dit bien que pour qu'il y ait bonne cohésion

il faut une bonne communication, et la cohésion sera saillante dans le groupe où il y'a plus de participations (Kantharaju et al., 2020)

« si on est 2 oui si on est 10 moins parce que la communication teams a plusieurs c'est quand même très compliqué à 2 ici la discussion elle se fait comme si t'étais en face de moi donc ça fonctionne très bien mais une fois qu'on est plusieurs interlocuteurs en fait dès qu'il y en a un que le micro fonctionne mais on entend pas les micros des autres et donc finalement il y en a un qui prend plus la parole d'autres ne prendront peut-être pas la parole ou alors ils vont couper leur téléphone couper leur micro et couper leurs caméras et en fait pendant qu'ils seront en teams ils sont occupés de travailler de faire autre chose d'être au téléphone ou quoi et donc la cohésion là peut se perdre oui parce que la personne peut simplement ne pas être connectée réellement à la réunion puisqu'elle a coupé son micro coupé sa caméra »
(MH)

Certains arrivent à bien s'organiser avec leurs pairs, il y a une bonne cohésion comme c'est le cas pour MV, du bureau d'étude (1). En effet, lorsqu'il y a une bonne organisation, il y'a une bonne gestion de la communication, si chacun sait que son collègue est moins disponible à un tel moment la personne n'essaiera pas de communiquer et donc ne subira pas de longue attente qui rendra moins saillante la distance perçue. L'organisation à distance doit se faire de manière à connaître les moments de disponibilités de chacun, et utiliser les outils à bon escient. Pour d'autres c'est moins facile à distance justement parce qu'il y a une moins bonne coordination au niveau de l'organisation de la communication (2). Il y a ce problème d'attente, donc un certain appauvrissement au niveau de l'échange (Ruiller et al., 2017), le travail est retardé. La différence principale entre le travail à distance et celui en présentiel c'est bien au niveau de l'attente des réponses et la non-disponibilité immédiate du collaborateur.

(1) *« ça se passe bien parce que enfin du coup mon collègue il est souvent réunion quand je suis en télétravail du coup bah voilà soit Ben justement moi je passe le message de mon côté ou j'ai besoin d'être un peu plus tranquille et pas toujours dérangée après du coup Ben quand moi j'ai des questions Ben soit je lui poses déjà sur teams ou alors on utilise aussi un certain onglet avec poser les tâches et donc on se pose des questions et on échange aussi comme ça et avec ma collègue et du coup voilà dès qu'elle a un souci elle me dit tiens enfin voilà si je suis pas verte elle me pose la question est-ce que t'es disponible ? est-ce qu'on peut s'appeler ? et donc voilà on essaie de trouver une plage pour discuter »* (MV)

(2) « on a les captures d'écran via mail mais voilà parce que parfois nos collègues sont occupés donc on ne sait pas toujours faire un Teams c'est pas toujours possible donc voilà on essaie de de travailler bien mais le problème c'est que l'on travaille justement distance on est toujours parfois bah notre collègue justement est occupée il doit modifier quelque chose et donc on doit attendre pour avancer sur notre travail le temps qui le temps qu'il modifie les choses qu'il doit modifier et donc parfois ça prend plus de temps donc en fait on passe d'une tâche à une autre en fonction des collègues que quand on se trouve au bureau même c'est beaucoup plus facile d'aller trouver notre collègue qui est juste dans la pièce à côté et de lui en toucher un mot. » (DC)

Une majorité a mentionné l'importance de la pause-café. Les équipes se nourrissent vraiment des moments partagés dans un cadre informel et tissent des liens grâce à ces moments au bureau.

« La pause-café est très importante parce qu'on parle d'autre chose. » (ER)

L'informel sert à détendre l'atmosphère et à recevoir le ressenti des collaborateurs. Le Manager de la régulation ED, considère importantes les discussions informelles. L'informel permet aussi de montrer que les collaborateurs s'intéressent les uns aux autres. Garder l'informel à distance est important même s'il n'est pas toujours aisé à mettre en place mais les collaborateurs essayent toujours de prendre des nouvelles. Pour Taskin (2020), il est important que le contact entre les collègues ne soit pas que purement professionnel mais il faut tenir compte de l'apport de l'informel aussi dans le quotidien du travail à distance qui va permettre de garder ce côté humain, relationnel, et (2). Les conversations à distances peuvent être purement formelles (Fortin, 2017 ; Ruiller et al., 2017, Casa et Dupont, 2020), donc c'est important de garder cette par-là.

« Mes collègues qui me demandent Comment ça va et tout ça avant de lancer la réunion quoi ça c'est ce soit en présentiel ou même par teams avec les collègues qu'on a l'habitude après si on est en réunion avec 10 15 personnes et des clients là on va pas commencer à faire papote sur notre vie donc oui ça dépend aussi avec les gens avec qui on est. » (JL)

6.2.4 Identité partagée, sentiments d'appartenance

Être trop tout seul à distance, peut affecter le sentiment d'appartenance à l'équipe, dans ce cas-là la cohésion pourrait être affectée. Sans communication, il est difficile de garder un certain lien, de pouvoir s'identifier à l'autre. Le fait que le travail soit déspatialisé n'affecte pas réellement le sentiment d'appartenance au niveau des équipes interrogées. Tout simplement parce que le nombre de jours de télétravail est adapté afin d'être le plus possible sur site donc même à distance il y a moins de détachement qui se crée par rapport à l'équipe, en tout cas très peu. D'après leurs dires si le télétravail et le fait d'être à distance s'étalait sur la durée là il y'aurait pu avoir un certain détachement d'avec l'équipe (1) et certains ont vécu ce détachement particulièrement lors de la période du Covid (2) car justement les jours de télétravail étaient plus conséquents et même la reprise au présentiel a été compliqué car il fallait à nouveau consolider l'équipe. Le sentiment d'appartenance ici est affecté par la durée de travail à distance.

(1) « *Oui je me sens malgré tout intégré à l'équipe mais comme je vous dis parce que je pense que ça c'est juste une journée par semaine donc du coup je me ne me sens pas éloigné de mon équipe je pense que 3 jours 3 ou 4 jours de semaine je me sentirais quand même à part à part de l'équipe.* » (MI)

(2) « *Dans mon cas ici c'est 2 jours c'est limité maintenant c'est vrai que quand on l'a fait pendant au début du COVID quand on a fait pendant une, 2 semaines et des semaines enfin c'est très très compliqué même après le COVID quand on vous êtes plus que une ou 2 fois par semaine c'était très compliqué après de retrouver sa place et cetera c'est ça il a fallu du temps je trouve pour retrouver aussi Ben enfin voilà l'ambiance parce que ça avait mis un petit froid déjà le fait de plus faire la bise aussi enfin voilà c'était même chose et c'était une ambiance un peu particulière d'accord et c'est vrai que le fait du de limiter là le télétravail a un ou 2 jours je pense que c'est bien parce que enfin sinon ça fait vraiment un grand bordel.* » (MV)

Autre chose importante, est l'importance de la présence du manager à distance. Le sentiment d'appartenance est un sentiment personnel et pour l'un des manager de l'entreprise le fait de se sentir appartenir à son équipe dépend d'un individu à un autre. Mais il est clair que le manager occupe un rôle crucial car c'est à lui que revient la charge d'arriver à maintenir une certaine cohésion, une identité solide au sein du groupe. Il peut mettre certaines actions en place pour renforcer ou au contraire réduire le sentiment d'appartenance à l'équipe à distance.

« Je t'entends ça dépendra des gens parce que une personne n'est pas l'autre mais je recommande donc c'est à dire que peut-être que même le télétravail dans certains cas peut renforcer Ce sentiment là si le manager ou le responsable la prends la peine de contacter d'entretenir ce lien avec les membres de son équipe que lorsqu'on est dans un bureau tous ensemble ce lien peut sembler naturel et dire bah voilà je suis Pierre et présent Paul le responsable est dans le bureau bon voilà on se parle et à l'extérieur aux autres une fois que la journée est terminée. » (ED)

Pour une minime partie des interrogés travailler à distance seul face ses outils réduit le sentiment d'appartenance car justement le fossé se créer en absence de communications permanente car les informations ne circulent pas très bien ou de la présence physique de son équipe. Le sentiment d'être à l'écart est perceptible à distance et d'après la littérature cela peut engendrer des risques de malentendus ou confusions dans l'interprétation des messages communiqués à distance (Ruiller et al., 2017).

« Je me sens moins appartenir à l'équipe quand je travaille à distance (...) on est un peu à l'écart en fait étant donné qu'on n'est pas là voilà il y a des informations qui nous échappent aussi parce que les informations qui se donnent les maîtres de vive voix nous échappent parfois étant donné qu'on n'est pas on n'est pas présent. » (DC)

6.2.5 Management à distance

Dans la littérature, lorsque les équipes sont à distance, c'est là que le manager doit chercher à être plus présent pour éviter que les personnes perçoivent une forte distance au sein de l'équipe. À VMA, les managers en télétravail limitent les contacts avec les collaborateurs dans le but qu'un travail individuel soit exécuté (2). Tout ce qui va demander de la concentration. Cela ne dérange pas particulièrement les équipes en général qui se sont habitués à ce mode de management à distance. Le management utilisé à distance au sein de l'entreprise c'est plus un management orienté objectifs (1).

(1) « Je dirais plutôt objectif enfin dit des tâches mais on dit une tâche plus ou moins une date mais on ne me dit pas le chemin de on ne me donne pas vraiment le chemin à prendre donc je vais plutôt objectif on me dit pour telle date ce serait bien que tout ça soit fait. » (QC)

(2) « *Juste parce que je suis on va dire à l'écart de mon équipe donc moi je ressens je la sens différente maintenant je ne pense que mon chef sera différent parce que je suis enfin c'est sûr que si je suis à la maison on va dire il va me laisser un peu tranquille alors qu'ici mais il m'a il va beaucoup me solliciter.* » (MI)

Pour l'un des managers le management à distance est inexistant parce que justement chacun se retrouve un peu dans sa bulle. Il s'agit d'un management de confiance. À distance les managers choisissent de faire confiance, de moins contacter. La confiance est une notion assez importante de dans le management à distance de VMA. Pour une bonne cohésion à distance, ici la confiance est importante.

« *Ah Ben en distance j'ai envie de vous dire qu'il est inexistant (...) mon management à distance c'est la confiance (...) je n'ai pas vraiment de raison aujourd'hui de de m'inquiéter et de me dire tiens lui je vais je vais plus contrôler ce qu'il fait voilà c'est il y a beaucoup de confiance il y a beaucoup de confiance du coup.* » (DT)

Concernant l'impact sur la cohésion d'équipe d'un management purement objectif, certains employés ne ressentent pas forcément d'impact sur la cohésion dans une distance tout simplement à cause de l'habitude qui se crée de fonctionner ainsi (1). Mais aussi parce que les équipes sont assez autonomes donc il y a moins ce truc de suivi car la population est mature donc le suivi se fera plus au niveau des nouveaux collaborateurs (2). Pour le service comptabilité l'objectif fonctionne bien à distance comme en présentiel et pour la cohésion c'est un avantage car il y'a l'entraide (3).

(1) « *Non parce que j'ai toujours connu ça.* » (ER)

(2) « *Au niveau de cohésion ce sera mieux le comment on le dit e- communicationnel mais pour nous quand même l'objectif restera toujours le management orienter objectif parce que on a quand même maintenant des équipes qui sont assez autonomes je dire que l'e-communicationnel peut-être plus orienté vers des équipes où il y a beaucoup de nouveaux collaborateurs qui arrivent qui ont besoin de d'un encadrement d'un cadre d'un suivi et dans ce cas-là Ben voilà pour les nouveaux arrivants le télétravail en soi et à la limite même pas autorisé on va dire pendant les premiers mois.* » (ED)

(3) *« On est toutes des femmes à part le chef on peut toutes s'entraider c'est grâce aux objectifs différents chaque année. » (MI)*

Pour une bonne cohésion, le management par objectif pur ne suffit pas. Il faut aussi du communicationnel.

« Je ne suis pas trop ravi je préfère quelque chose de quand même un peu plus communicatif surtout quand on a beaucoup de tâches en parallèle dire il faut tout pour cette date-là en général tout tombe quasiment au même moment et donc c'est compliqué de de mettre la priorité aux tâches donc un suivi peut être un peu plus proche plus d'étape ça pourrait être utile surtout de encore une fois sur des gros chantiers. » (QC)

« Ce serait donc un management plus basé sur le coup la communication. » (MV)

Après, certes le management est objectif, mais la majorité des interrogés considèrent qu'il faut un équilibre des 2 pour une bonne cohésion de groupe. Une des intervenantes qualifie ce style de management double de management positif.

« C'est quand même un mélange un mélange des 2 quoi parce que allez je vais dire on a on a quand même des objectifs à remplir en tant que manager et donc Ben forcément ces objectifs-là doivent être remplis par l'équipe et donc voilà donc eux ils doivent être ils doivent être remplis et mais c'est clair que on est là aussi pour justement accompagner traduit écoute mais tiens pour atteindre cet objectif-là Ben faut mettre les moyens aussi moyens humains mais aussi moyens le temps (...)leurs actions sont contrôlées mais sont aussi soutenus et qui sont écoutés s'ils sont voilà si on peut pas accepter tout on peut pas dire oui à tout aussi mais je pense qu'il y a un équilibre à avoir et la cohésion en ce moment-là est renforcée parce que Ben le travail de chacun est analysé avec les bons et mauvais points mais on reste objectif. » (JL)

Pour finir, Les équipes sont autonomes, et il existe quand même un contrôle qui est fait pour voir si les tâches ont été bien faites. Le contrôle ici n'est pas oppressant donc n'affecte pas là négativement la cohésion. Le contrôle oppressant n'existe plus, juste au niveau de la présentation des résultats, c'est un contrôle nécessaire.

« Dans nos fonctions aujourd'hui on est autonome donc on n'a pas besoin d'être contrôlé par enfin on n'a pas besoin d'être fliqué comme on dit et ça c'est ce que je t'ai dit au tout début c'est un des nombreux avantages c'est de se sentir justement sentir que ton manager a confiance en toi que tu peux bosser en toute autonomie chez toi c'est là c'est aussi » (MH)

« Justement on connaît déjà le travail, maintenant je ne suis pas derrière avec un fouet (...) après voilà je les laisse libres de s'organiser d'adapter leur journée comme ils le préfèrent que ce soit au télétravail que ce soit en présentiel et moi jusqu'ici tout ce qu'on a rien j'ai pas j'ai pas de problème de ce côté-là bon j'ai pas de raison non plus de vouloir changer un petit peu les organisations et de vouloir placer des cadres plus stricts. » (ED)

6.3 La cohésion d'équipe

Dans la littérature Kennesaw (2008), définit la cohésion d'équipe comme la tendance à rester uni dans la poursuite d'objectifs instrumentaux et la satisfaction des besoins affectifs des membres à travers une construction bidimensionnelle représentant l'attraction interpersonnelle et l'engagement partagé envers la tâche. Il sera question ici des actions mis en place par l'équipe pour maintenir la cohésion d'équipe à distance et la manière dont la collaboration à distance, ainsi discerner l'impact de la déspatialisation du travail.

6.3.1 Actions pour maintenir la cohésion à distance

Avant d'aborder les actions que mettent en place le personnel de VMA pour maintenir la cohésion d'équipe à distance, il est important de noter ce qu'ils entendent par cohésion. Pour les managers interrogés avoir une bonne cohésion d'équipe c'est avant tout considérer les forces et faiblesses des autres en se respectant mutuellement, arriver à bien travailler ensemble (1). Les intervenants ont bien compris le concept de cohésion d'équipe par rapport à la littérature selon la pensée de Kantharaju et al (2020) et ils rejoignaient bien entre eux par rapport aux différentes définitions données (2).

(1) *« On sait tous qu'il y a des forces et des faiblesses et je pense que la cohésion d'équipe c'est que tout le monde en soit préconscient et tout le monde puisse respecter ça et les utiliser au mieux au final si quelqu'un est plus rapide ou plus à l'aise dans en exécution d'une tâche*

Ben pourquoi pas la déléguer à un collègue et vice versa je pense qu'une fois qu'on en est là je trouve que l'équipe, la cohésion est forte. » (DT)

(2) « Entraide collaboration échange .» (QC)

« C'est une très bonne équipe en fait on se complète assez bien donc c'est assez chouette de travailler avec mes collègues on s'entraide au niveau des tâches mais je veux dire si j'ai un problème mes collègues vont venir à ma rescousse.» (MI)

Ensuite, pour ce qui va être des actions, tous utilisent un outil principal qui va être teams, et pour maintenir la cohésion entre collègues à distance la communication va être faire plutôt face caméra (1) bien qu'il puisse y avoir d'autres moyens celui-là est plus utilisé au sein de VMA. C'est une manière de pouvoir se voir, de garder un contact visuel et du lien à distance, c'est une façon aussi de percevoir les signaux non verbaux difficilement détectables à distance pour que les managers aussi aient la capacité de savoir qui a vraiment bien compris ou pas (2). Les managers sont très concernés par la bonne compréhension à distance des informations ce qui est une bonne pratique.

(1) « J'utilise beaucoup de teams parce que je trouve que c'est quand même un logiciel de plus amical, avec la caméra allumée. » (ER)

(2) « Je pense qu'il y a toute la partie aussi allez le langage du corps et cetera, les non-dits qu'on ne voit pas beaucoup, c'est plus difficile d'en voir que le visage les mains on ne voit pas les bras on voit qu'une partie de l'épaule fin c'est vraiment on ne voit pas l'agitation aussi parfois des gens qui sont nerveux qui agitent beaucoup le pied et tout ça on ne perçoit pas forcément donc c'est difficile on ne sait pas si le message est bien passé correctement. » (DT)

Une autre action énoncée va être d'instaurer la bonne information pour tous concernant les jours de travail des membres de l'équipe ce qui va faciliter le travail à distance vu que chacun sait qui est en télétravail sur chantier ou au bureau, cela va créer moins d'attentes au niveau du besoin de présence car les collaborateurs savent que leurs collègues ne sont pas au bureau, donc savoir le planning des autres, facilite le travail d'équipe. Pour les télétravailleurs, savoir que le collègue est sur chantier et qu'il n'y aura donc pas de réponse est importante directe les amènes à poser à quelqu'un de plus disponible dans l'équipe, il y'a moins de perte de temps et moins de frustrations.

« La seule action que je mets en place c'est vraiment de dire tu t'inscris ça dans ton planning donc le planning chacun est au sein de l'équipe et on demande à chacun d'avoir une visibilité maximum sur le plan des autres donc si un collègue qui n'est pas présent au bureau aujourd'hui est-ce qui est sur le chantier ou est-ce qu'il en télétravaille parce que c'est ça aussi qui est parfois compliqué c'est parce que la personne n'est pas là qu'il est en télétravail j'ai une question à lui poser donc bah là ça son planning c'est voir directement qui est dans télétravail et quel est la tâche qu'elle réalise et donc voilà. » (DT)

« Je préviens juste quand je télétravaille dans mon calendrier en général je suis en télétravail comme ça ils ont courant et c'est toujours le même jour donc. » (QC)

Pour maintenir la cohésion à distance, plusieurs vont privilégier le travail individuel à distance pour une meilleure cohésion conscient de la difficulté de communiquer à distance. L'entente entre l'équipe de se dire à distance moins de contact, est ce qui va créer de la cohésion.

« Oui c'est plus compliqué, justement quand je suis en télétravail j'essaye de privilégier du travail individuel comme on dit chez nous on va dire un peu plus d'opérationnel où je n'ai pas besoin de mes collègues. » (MI)

6.3.2 Collaboration

La collaboration voire coopération n'est pas toujours aisée à distance. Encore une fois il est constaté l'importance de connaître le planning et la disponibilité de ses pairs. S'adapter les uns aux autres n'est pas chose facile mais pas impossible. Dans le travail à distance il faut savoir tenir compte des horaires de travail des collaborateurs et s'adapter, c'est là que réside la difficulté du travail à distance pour la cohésion d'équipe. La communication peut être plus difficile à gérer dans les cas où les personnes sont dispersées par le travail non seulement le télétravail, mais le travail sur chantier.

« Ça peut parfois être plus difficile même si les outils sont là c'est au niveau collaboratif parce que il faut quand même s'assurer que tout le monde soit présent en même temps parce que justement comme le télétravail permet justement de de s'adapter un petit peu s'informer un petit peu en fonction de son planning personnel on va dire certaines personnes vont peut-être pouvoir commencer plus tôt et terminer un peu plus tôt ça me rappelle cette personne que je connais c'est nous dans les projets managers je le connais qui préfère travailler plus tard au soir et là ça peut

être plus difficile parce que pour coordonner les équipes et avoir tout le monde en même temps. »
(ED)

« Donc forcément quand j'allais travailler sur chantier ça veut dire que mon travail d'équipe va être toujours impacté par le chantier lui-même alors je parle ça dépend de la fonction qu'on a moi je parle en fonction d'un dessinateur normalement je travaille toujours dans le bureau et occasionnellement je peux travailler sur le chantier par exemple Zine 2 jours semaine pour des réunions pour des participations à des réunions spécifiques et donc là forcément Ben je vais être ailleurs et si les gens avec qui j'ai on a travaillé pour que j'ai besoin de d'informations si ces gens-là eux travaillent toujours sur le bureau principal Ben ça va automatiquement impacter la communication. » (MG)

CONCLUSION GÉNÉRALE

Cette dernière partie du mémoire, va conclure les recherches, les analyses et les interprétations formulées tout au long de l'écriture de ce travail. Tout d'abord vont être présentés les résultats et les recommandations tirés de la partie analyse. Puis, une synthèse des limites rencontrées lors de l'exécution du travail. Enfin pour clôturer le mémoire une discussion finale sur les perspectives de recherches futures.

7. Conclusion et Résultats

Télétravail

- En résumé, le télétravail permet de gagner du temps que ça soit au niveau de la réduction du temps de trajets dans le sens de gagner des heures de travail qui auraient été perdus en cours de route. Au niveau de la flexibilité dans le sens de pouvoir adapter ses horaires et pour l'équilibre vie privé-vie professionnelle d'avoir la facilité d'être présent pour ses proches. Au niveau plus organisationnel, d'une part le travail à distance va démontrer une certaine confiance de la part des hauts dirigeants qui peut être très bénéfique en termes de bien-être et de motivation du télétravailleur. D'une autre part, cela va permettre d'accroître la concentration car les membres sont moins interrompus. Plus les membres sont concentrés plus ils sont productifs.
- De plus, bien que le télétravail présente certains avantages pour les télétravailleurs et pour l'organisation, il n'en présente pas moins des inconvénients assez importants. La littérature et l'analyse empirique s'accordent sur le fait que celui-ci conduit premièrement à un manque de contact social et un certain déficit de la communication entre collègues. C'est-à-dire qu'il y aura moins de discussions, d'échanges au sein de l'équipe. Il existe également une difficulté à gérer la coordination à distance lorsque certains membres de l'équipe sont en télétravail. Non seulement la communication est réduite entre télétravailleurs mais elle aussi réduite avec ceux qui travaillent depuis le bureau. En conséquence, certaines équipes à distance ont des difficultés de coordinations et ne parviennent pas à bien progresser dans leur travail. Si personne n'est disponible cela peut être difficile de travailler ensemble quand télétravailler est synonyme de ne pas vouloir être dérangé. Si certains ont besoin de la

présence de leurs collègues à distance, le fait de télétravailler pour s'isoler peut affecter la cohésion d'équipe.

- Pour finir, le télétravail a été instauré chez VMA Druart à la suite de l'apparition de la crise du Covid-19. Travailler pendant cette période a été assez compliqué pour les travailleurs car cela les conduisait à avoir moins de contact les uns avec les autres. Cette diminution du contact a contribué à fragiliser la cohésion d'équipe. Considérant un lien de cause à effet, une fois de retour sur place l'après Covid n'a pas été de tout repos car il a été important de renouer les liens perdus, et l'entreprise a très bien su gérer notamment par l'organisation d'événements internes tels que des teams building et d'après la théorie les teams buildings permettent de créer la cohésion d'équipe (Hunt, 1992). L'entreprise n'a pas gardé un rythme de télétravail constant, mais plutôt très partiel. Bien que les liens aient été rétablis, il n'en reste pas moins que le télétravail même pratiqué à raison de 1 jour par semaine puisse fragiliser la cohésion.

Déspatialisation

- ☐ Le ressenti de ces distances est quelque chose de subjectifs à chacun (Ollivier, 2017). En effet, la distance opérationnelle est vécue différemment par les interrogés. Pour certains il existe une possibilité d'avoir les informations plus tard. Pour d'autre le fait de ne pas avoir de réponse peut signifier un délaissement de la part du collègue et accentuer cette distance opérationnelle perçu qui peut mener à une distance relationnelle. Cette distance se manifeste principalement par la difficulté d'obtenir des réponses rapides de la part des collègues, de ce fait le partage d'informations est plus lent à recevoir. Cela peut affecter donc la progression du travail qui doit se faire au sein de l'équipe, en ce sens que la cohésion peut être touchée. Pour ce qui est de la distance physique et relationnelle, elles se manifestent par une certaine non-présence tangible en ligne, ainsi les temps de réactions sont plus lents ce qui peut déranger certains membres. En addition, le besoin de ressentir une présence physique en présentiel pas assez matérialisé en distanciel est exprimé.
- ☐ L'isolement quant à lui est relié à la distance relationnelle (Ollivier, 2017). Elle peut aussi se manifester par suite d'une certaine distance physique (Taskin, 2010). Au final, l'isolement perçu se manifeste à la suite d'une distance physique par l'absence d'interactions spontanées et par la difficulté de communiquer avec ses pairs. Au niveau de la distance relationnelle, le manque de moments informels comme les pauses café ou le fait de ne pas avoir son collègue

à proximité réveille le fait de se sentir isolé pour certains. Comme précédemment explicité, ressentir de l'isolement est très subjectif, et cela n'affecte pas totalement les employés qui peuvent même se servir de cet isolement pour mener un travail plutôt individuel. Travailler en équipe à distance n'est pas chose aisée. Il existe une certaine difficulté de coordination à distance en ce sens qui affecte la cohésion d'équipe. Ces difficultés in fine, affecte la cohésion d'équipe.

- ☐ D'après la littérature, un individu s'identifie à une équipe à partir du moment où il se considère comme membre d'un collectif, et lorsque l'identité commune est saillante (Pratt, 1998 ; Ruiler et al., 2017). Plusieurs facteurs peuvent conduire à réduire ce sentiment d'appartenance et cette identité commune qui se crée au sein d'une équipe : le nombre de jours de télétravail et la non-présence d'un accompagnement du manager. Premièrement plus il y a de jours de télétravail, au plus la distance avec ses collègues va se faire ressentir. Cela va conduire à créer un détachement avec l'équipe par les liens de collaborations et d'attachement émotionnels. Comme la période vécue du Covid qui a rendu difficile la reprise du contact humain au sein des équipes, cette expérience a permis au management global de l'entreprise d'adapter le télétravail en termes de jours à distance. Concernant le second, plus le manager va prendre le temps de communiquer avec l'équipe, contacter, plus le sentiment d'appartenir à une équipe sera saillant chez les individus, parce qu'ils se sentent utiles, participants d'un groupe. La présence du Manager et l'adaptation des jours de travail effectués à distance sont importants à considérer pour maintenir le sentiment d'appartenance ainsi favoriser une meilleure cohésion d'équipe. Cela étant, le sentiment d'appartenance est assez personnel, et tous les membres ne le ressentent pas de la même façon. Car même si la grande majorité des équipes interrogées n'ont pas de perception négative de ce sentiment, pour une minorité il existe un détachement lié tout simplement à la distance, le fait d'être à distance de son poste, loin des interactions quotidiennes, le détachement se crée même à raison de peu de jours de télétravail par mois.
- ☐ Pour ce qui est de la communication, les principaux outils utilisés à distance sont le teams et les mails. Le travail à distance du bureau et loin du contact de ses pairs va amener une difficulté à communiquer lors d'une réunion ou d'un travail d'équipe qui nécessite l'intervention de plusieurs personnes. L'incapacité de savoir si les personnes sont bien concentrées, présentes, le fait d'avoir plusieurs qui parlent en même temps peut compromettre la bonne diffusion des informations et mettre à mal la communication. Un autre problème rencontré au niveau de la communication à distance est l'indisponibilité des

pairs et la longue attente subit avant de recevoir une réponse. En effet y'a un certain appauvrissement des échanges qui se créent (Ruiller et al., 2017), et cela peut amener le collègue à ne plus poser de questions à l'avenir et à juste attendre de revenir au bureau pour mieux interagir alors que le travail aurait pu avancer plus rapidement. La coordination du travail n'est donc pas toujours au rdv, même si certains services s'en sortent mieux, d'autres ont une moins bonne cohésion dans la gestion de leurs communications à distance. En plus de cela, les discussions informelles sont importantes d'après la littérature pour le relationnel. Ces discussions le sont aussi pour le personnel de VMA. À distance il est moins aisé à exercer qu'en présentiel, mais les collaborateurs essaient quand ils le peuvent d'avoir de l'informel qui est important pour la cohésion sociale du groupe.

- Plusieurs actions sont mises en place au sein de VMA Druart pour maintenir la cohésion d'équipe en commençant par l'utilisation d'un outil qui va permettre de voir l'autre comme en présentiel, le teams. Ce contact visuel à distance est utile car il va permettre de discerner les signaux non verbaux et donc aux managers et aux collaborateurs de mieux savoir si l'information est bien passée. Les signaux verbaux sont aussi importants dans la communication tout autant que la communication vocale et les managers en sont conscients, d'où l'utilisation première du temps comme moyen de communication à distance. Une autre action intéressante est le planning. Toutes les équipes n'utilisent pas un planning d'information ce qui peut engendrer un trouble au niveau de la collaboration car si personne ne sait qui télétravaille ou pas, c'est une sorte de loterie et il est donc pas très facile de savoir qui est disponible ou pas. Cela est important car au sein de VMA il y a l'ajout du chantier comme distance. Enfin, pour maintenir la cohésion, plusieurs dont les managers sont pour plus de travail individualisé à distance, tous conscients de la difficulté de la communication, il s'agit d'une manière de se mettre d'accord pour mieux avancer. La collaboration lors de la distance bureau-domicile-chantier, affecte la cohésion si l'équipe ne communique pas assez bien à chacun des membres le planning. Un certain manque de communication à ce niveau peut être relevé ce qui peut fragiliser la cohésion d'équipe.
- Le management choisi au sein d'une équipe va dépendre de la population présente dans ce service. En effet, pour une population avec beaucoup plus de personnes expérimentées le management sera ciblé principalement objectif parce que les membres savent ce qu'ils doivent faire donc bénéficient de plus d'autonomies. Il y a moins de nouveaux collaborateurs chez VMA donc le management le plus efficace à distance comme en présentiel est le management par objectif. D'après la littérature, le métier doit évoluer vers un management

plus de support. À VMA le personnel s'est habitué à un management d'objectif cependant il existe des collaborateurs pour qui un peu plus de communicationnel serait le bienvenu et d'autres qui expérimentent un mix management un plus équilibré. Un équilibre des 2 est un bon moyen de maintenir la cohésion d'après les intervenants ce qui confirme aussi la littérature à ce sujet. Il n'existe pas de difficulté particulière à manager à distance parce qu'il y a moins ce côté de devoir manager, de ce fait la confiance et l'autonomie sont la clé du travail à distance ce qui est positif pour les employés. Pour Taskin (2012), à distance le management devient un management de confiance, c'est vraiment le cas chez VMA où le contrôle du travail se fait lorsqu'il est terminé.

7.1 Recommandations

Une première recommandation serait de mieux organiser les jours de télétravail pour qu'il y ait moins de problèmes au niveau de la coordination et de la collaboration à distance. Pour éviter les cas où certains membres se retrouvent seuls au bureau sans contact physique, pendant que d'autres télétravaillent, ce serait une bonne chose par exemple de les faire télétravailler les mêmes jours.

Une seconde recommandation qui n'est pas présente dans certains services serait de partager les plannings des différents membres à toute l'équipe, s'assurer d'une bonne diffusion de l'information, afin que chacun puisse savoir qui télétravaille, qui est sur chantier et qui est au bureau pour éviter les longues attentes de réponses et devoir faire face aux indisponibilités à distance.

Une troisième recommandation au niveau du management en général serait que les managers puissent discuter avec les membres de leurs équipes afin de définir les besoins des collaborateurs en terme de communication car une équipe est constituée de caractères et de personnalités différentes d'autres ont besoins de supports, de feed-back à chaque étape du travail et d'autres sont plus à l'aise avec l'autonomie et le fait de pas forcément avoir de contact tout au long de la réalisation d'un projet n'est pas un problème. C'est aussi ça le management humain c'est vraiment adapter son management en fonction des personnes, faire donc ce qu'on veut plus de résultats et on accompagne en même temps.

Une quatrième recommandation est vraiment d'encourager l'entreprise à continuer les activités de teambuilding, d'after-work, car le personnel de VMA interrogé se nourrit vraiment du contact et des relations humaines qu'il peut y avoir, des pauses café etc, pour la cohésion d'équipe c'est très

important de ne pas avoir que des moments formels (réunions, formations), l'équipe c'est comme une famille au final.

Une autre recommandation serait que dans les avantages que l'entreprise fournit aux membres, s'il est possible d'intégrer des avantages tournant autour du télétravail, car il est vrai que le personnel en télétravail dans les intervenants ne dispose pas forcément de cadre adapté. Peut-être une prise en charge d'une meilleure chaise pour le confort, un certain % dans les frais d'électricité ou encore une participation aux frais de WIFI.

7.2 Limites

D'abord, une première limite se trouve dans la subjectivité profonde des entretiens qui ne peuvent pas parler pour toute l'organisation. En effet, Comme il a été signalé par de nombreux auteurs, les études qualitatives ne se caractérisent pas simplement par l'absence de données numériques et leur intérêt principal se situe dans leur capacité à pénétrer les univers sociaux à travers l'expression orale ou écrite (Tchankam et al., 2020). Chacun parle pour soi, et il n'y a pas la présence du numérique à grande échelle.

En effet une seconde limite s'observe au niveau du nombre d'entretiens, une dizaine ne peut pas être très représentative, pour une meilleure qualité d'étude, il aurait fallu faire beaucoup plus d'entretiens comme pour une étude quantitative.

Une troisième limite est le fait de ne pas avoir réalisé l'étude au niveau de toutes les équipes. Le fait d'avoir limité l'étude à 3 services peut biaiser les résultats. Le faire à un niveau plus élevé, c'est-à-dire au niveau vraiment de tous les services de l'organisation aurait été plus concret pour les ressources humaines.

Une quatrième limite a été de baser la recherche que sur des entretiens et de pas avoir pu additionner des observations plus poussées pour discerner aussi la vraie réalité vécue dans la distance entre bureau, domicile et aussi chantier.

Une cinquième limite est de ne pas avoir des équipes réalisant un télétravail permanent voir du 50-50 pour mieux confronter ceux qui ne font que du full présentiel. Les avis auraient pu être différents de ceux qui ne font uniquement de l'alterné et de l'occasionnel.

7.3 Discussion

Au regard des limites de ce travail, il serait intéressant de mener une étude plus approfondie à un niveau plus élevé que seulement 3 services. Les données récoltées seront plus élevées et de ce fait les résultats seront moins biaisés, car il s'agira de l'avis de tous ceux qui font vivre la structure VMA Druart.

Le fait d'être à distance lors d'un télétravail occasionnel ou alterné, n'affecte pas totalement la cohésion, certes comme il a été notifié plus haut dans la conclusion, il existe un impact négatif que les distances physique, opérationnelle et relationnelle peuvent créer quant aux relations entre collaborateurs. Cependant l'impact négatif là n'est pas très conséquent dans la mesure où une majorité s'en sort assez bien par rapport aux divers enjeux cités. Seule une minorité considère que la cohésion d'équipe peut être atteinte. Il serait intéressant de mener une enquête sur la réalisation d'un télétravail de plus longue durée, lorsque les membres sont éloignés plus longtemps entre eux. Cela pourrait constituer une étude intéressante car le télétravail est maintenant ancré dans le fonctionnement et dans le quotidien de beaucoup d'entreprises. En effet, pousser l'étude sur les différents enjeux touchant au télétravail permettra aux entreprises de mieux arriver à gérer ce nouveau mode de travail. Sa difficulté réside d'après la littérature dans la diversité des localisations possibles du travail, ce qui introduit donc une rupture importante dans la manière de considérer et de vivre l'espace et le temps, où la non présence n'est plus associée à l'absence, ou à l'absence de travail, par exemple. Ce changement dépasse les frontières de l'entreprise puisque l'interaction entre l'espace-temps privé et l'espace-temps professionnel est de moins en moins séquentielle, linéaire et chronologique (Felstead et al., 2005).

L'on ne peut parler de travail à distance sans aborder la place du management. De ce qui est ressorti de ce présent mémoire, le type de management qui est appliqué au sein des bureaux de VMA Druart est le même appliqué lors du télétravail. Le management orienté objectif. Le fait que les populations interrogées aient de l'expérience dans la réalisation de leur travail et qu'ils soient en général très autonome explique le fait que même à distance le management par objectif domine bien que certains managers allient objectif et communications tous n'ont pas cette notion et peuvent être encore vieille école. Il n'y a pas de changements particuliers mis en place lors du travail à domicile. Il serait intéressant de voir si le contexte de travail permanent pour les futures recherches poussent le management à plus communiquer. Ces études sont importantes si on veut faire évoluer le

management des ressources humaines vers un management beaucoup plus humain, qui est une problématique actuelle.

Bibliographie

Ajzen, M., Donis C., Taskin, L. (2015). Kaléidoscope des Nouvelles Formes d'Organisation du Travail : L'instrumentalisation stupide d'un idéal collaboratif et démocratique. *Gestion 2000*, Vol 32(3), pp.125-147

Allard-Poesi, F. (2012). Management d'équipe. *Éditions Dunod*.

Amado, G., Fustier, P. (2019). Équipe, groupe ou collectif de travail ? Construire le « faire ensemble ». *Eres*

Aubin-Auger, I. (2008). Introduction à la recherche qualitative. Exercer la revue française de médecine générale, 84 (19)

Anzieu, D., Martin, J-Y. (2000). La dynamique des groupes restreints. *Éditions PUF*, pp. 1-17

Bauchetet C., Colombat P. (2017). Le travail d'équipe : une coopération éthique : De quoi parle-t-on quand on parle de travail en équipe ? *Hematologie*, pp.188-190. doi: 10.1684/hma.2017.1269

Bettinelli, M., Genthial, D., Occello, M. (2019). La cohésion comme un outil pour le maintien de l'intégrité fonctionnelle d'un système multi-agents. *Journée Francophone sur les Systèmes Multi-Agents*. [hal-02189283](https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-02189283)

Bourazzouq, D., Feng, M. (2021). Analyser les difficultés du télétravail à partir d'une pandémie et son impact sur l'efficacité au travail des employés. *HAL*, pp. 1-12.
Hal-03233557

Casa, M., Dupont, C. (2020). Impact du télétravail sur le sentiment de proximité en PME : Approche qualitative auprès de 10 PME belges. *AGRH*, pp. 1-19

Campéon, A. (2016). Vieillesse isolées, vieillesse esseulées ? Regard sur l'isolement et la solitude des personnes âgées. *Gérontologie et société*, 38(14), pp. 11-23. <https://www.cairn.info/revue-gerontologie-et-societe-2016-1-page-11.htm>

Chevalier, F., Meyer, V. (2018). Chapitre 6. Les entretiens. Les méthodes de recherches du DBA, pp. 105-125

- Craipeau, S. (2010). Télétravail : le travail fluide. *Quaderni*
- Dameron, S. (2002). La dynamique relationnelle au sein d'équipes de conception. *Le travail humain*, Vol 65(4), pp. 339-361. <https://www.cairn.info/revue-le-travail-humain-2002-4-page-339.htm>
- Duret, P. (2011). Faire équipe. *Collections Sociétales*
- De Ridder, M., Taskin, L., Ajzen, M. (2019). Le métier de manager en transformation : Une démarche prospective, *Cairn*, n°(109), pp. 37-60.
- Devillers, M. (2003). Le télétravail : dossier de synthèse documentaire. Institut de l'Information Scientifique et Technique, (31), pp. 1-9.
<https://hal-lara.archives-ouvertes.fr/hal-01456819/document>
- Dumas, M., et Ruiller, C. (2014), Le télétravail : les risques d'un outil de gestion des frontières entre vie personnelle et vie professionnelle ? *Revue management & avenir*, n°74, pp. 71-95.
- Fernandez, V., Guillot C., Marraud L. (2014). Télétravail et « travail à distance équipé » Quelles compétences, tactiques et pratiques professionnelles ? *Revue française de gestion*, n°238, pp. 101-118
- Forsyth, D. R. (2014). Group Dynamics. *Wadsworth Cengage Learning*, p.1-34
- Forsyth, D. R. (2018). Group dynamics. *Cengage*.
- Frank, E., Gilbert, P. (2007). Manager le travail à distance : l'expérience du télétravail dans une grande entreprise industrielle. *Marché et organisations*, n°4, pp. 167-188
- Frimousse, S., Peretti, J-M. (2020). Concilier distance et proximité, nouveau défi managérial. *Question(s) de management*, n°30(4), pp. 107-150
- Hewett, K., Hardesty, D.M. (1999). Teams project in a inter-campus setting: the impact of group characteristics. *Marketing Education Review*, n°2(9), pp. 1-10
- Kantharaju, R. B. et al, (2020). Analyse multimodale de la cohésion d'équipe. *HAL*, pp. 1-9.
<https://hal.inria.fr/hal-02933466>

Kennesaw, F., Tashchian, A. (2006). Modeling in the relationship between cohesion and performance in student work groups. *International Journal of Management*, n°3(23), pp. 1-9

Kohn, L., Christiaens, W. (2014). Les méthodes de recherches qualitatives dans la recherche en soins de santé : apports et croyances. *Reflets et perspectives de la vie économique*, 4, pp. 67-82

Langevin, P., Picq, T. (2001). Contrôle des équipes virtuelles : une revue. 22^{ème} congrès de l'AFC. *HAL*. halshs-00584636

Michinov, E. (2008). La distance physique et ses effets dans les équipes de travail distribuées : une analyse psychosociale. *Le travail humain*, Vol. 71(1), pp. 1-21. <https://www.cairn.info/revue-le-travail-humain-2008-1-page-1.htm>

Ollivier, D. (2017). Le succès du télétravail. : Les effets de la nouvelle loi Travail. *Études*, 33-46. <https://doi.org/10.3917/etu.4244.0033>

Paillé, P., Mucchielli, A. (2012). Chapitre 11 - L'analyse thématique. L'analyse qualitative en science humaines et sociales, pp. 231-314

Planchard, J., Velagic, Z. (2020). Evaluation de l'impact psychologique du télétravail. *INRS*

Romelaer, P. (2005). Chapitre 4. L'entretien de recherche. *Management des ressources humaines*, pp. 101-137

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*, n° 27(3), 3-28.

Salas, E et al. (2015). Measuring Team Cohesion: Observations from the Science. *HUMAN FACTORS*, vol57(3), pp. 365-374. DOI: 10.1177/0018720815578267

Taskin, L. (2003). Les Enjeux du télétravail pour l'organisation. *Reflets et perspectives de la vie économique*, n°52(1), pp. 81-94.

Taskin, L., Vendramin, P. (2004). Le télétravail, une vague silencieuse : Les enjeux socioéconomiques d'une nouvelle flexibilité. *Presses universitaires de Louvain*, pp. 38-69

Taskin, L. (2006). Télétravail : Les enjeux de la déspatialisation pour le management humain. *Revue Interventions économiques*, (34), pp. 1-19
<https://doi.org/10.4000/interventionseconomiques.680>

Taskin, L., Tremblay, D-G. (2010). Comment gérer des télétravailleurs ? *Gestion*, Vol 35 (1), pp. 88-96. <http://www.cairn.info/revue-gestion-2010-1-page-88.htm>

Taskin, L. (2012). Déspatialisation : Enjeux organisationnels et managériaux. *Éditions Universitaires Européennes*.

Taskin, L., Dietrich, A. (2016). Management Humain. *Manager RH*.

Taskin, L., & Dietrich, A. (2020). Management humain : Une approche renouvelée de la GRH et du comportement organisationnel (2e éd.). De Boeck Supérieur.

Tchankam, J-P., Essingone, H-N., Tchagang, E. (2020). Chapitre 14. Portée et limites de la recherche qualitative, pp. 165-174

Thisse, J-F., Taskin, L., Hansez I. (2021). Télétravail : Solution d'avenir ou boom éphémère ? *Regards Économiques*, 164. https://www.regards-economiques.be/images/recopdf/reco_214.pdf

Tremblay, D-G., Chevrier, C., Di Loreto, M. (2006). Le télétravail à domicile : meilleure conciliation emploi famille ou source d'envahissement de la vie privée ? *Revue Interventions Économiques*, (34), pp. 1-22. <https://doi.org/10.4000/interventionseconomiques.689>

Wilson, J.M., O'leary, M.B., Metiu, A., Jett, Q.R. (2008), Perceived Proximity in Virtual Work: Explaining the Paradox of Far-but-Close, *Organization Studies*, 29(7), pp. 979-1002

<https://zipreporting.com/fr/qualitative-research/limitations-of-qualitative-research.html#:~:text=La%20recherche%20qualitative%20comporte%20de,questions%20potentiellement%20mediocres%20des%20chercheurs.>

Annexes

Listes des tableaux

Tableau 1 : Aperçu du contenu des NTIC

Technologie	Utilité
Télécommunications mobiles	Possibilité d'interconnexion avec les systèmes informatiques des entreprises, favorisant le travail en réseau Logiciels de travail en groupe et gestion décentralisée des flux de tâches Gestion des déviations en groupe et gestion d'appels, messagerie vocale, gestion électronique des transactions (cryptage, sécurité accrue des réseaux) ... Audioconférence et vidéoconférence Transaction en ligne, courrier électronique...
Informatique portable	
Groupware et Workflow	
Télé services	
Vidéocommunication	
Application internet	

Source : Taskin, L. (2003). Les Enjeux du télétravail pour l'organisation. *Reflets et perspectives de la vie économique*, 1 (XLII). p. 6

Tableau 2 – Aperçu des avantages et inconvénients de la littérature

Employeurs		Travailleurs	
Avantages	Inconvénients	Avantages	Inconvénients
-Accroissement de la productivité (temps de travail plus long et plus dense) -Réduction de coûts (diminution de l'espace de bureaux) -Fidélisation du personnel -Baisse de l'absentéisme -Image positive lorsqu'associé à de nouveaux modes d'organisation et de management (modernité)	-Perte d'une forme de contrôle managérial -Investissements (systèmes d'information, espaces de travail 'smart'...) -Diminution de l'implication et de la loyauté, socialisation problématique des nouveaux engagés -Gestion des équipes à distance (accompagnement du management, collaboration et communication plus difficiles...)	-Réduction des déplacements -Accroissement de la productivité -Accroissement de la qualité du travail -Accroissement de la qualité de vie au travail (flexibilité horaire, conciliation vie privée/vie professionnelle, bien-être...) -Accroissement de l'autonomie dans le travail -Diminution du stress lié au travail	-Isolement social (perte du sentiment d'appartenance, des échanges informels...) -Sentiment d'invisibilité (opportunités de développement moindres, anonymisation) -Conflit et confusion entre vie (espace) privé(e) et professionnel(le) -Coûts (aménagement d'un espace de travail, électricité, chauffage...) -Difficulté à s'auto motiver, sédentarité

Source : Hansez, I., Taskin, L., Thisse, J.-F. (2021). Télétravail : solution d'avenir ou boom éphémère ? *Regards économiques*, n°164, p.15

Tableau 3- Les différentes distances existantes

Distance physique	Distance opérationnelle	Distance émotionnelle et relationnelle
Éloignement, organisations matérielles différentes - Travail désynchronisé par absence de coordination informelle ; - Limitation de la communication verbale ; - Réduction naturelle des interactions et des possibilités d'échange.	Difficultés de communication et de coordination - Malentendus par manque de signaux non verbaux ; - Niveaux d'information hétérogènes au sein de l'équipe ; - Absence de régulation informelle ; - Baisse de coopération.	Fossé affectif lié au déficit de relation - Ressenti d'isolement ; - Diminution du sentiment d'appartenir à une équipe ; - Évolutions différentes de la conception de la mission et des valeurs de l'équipe ; - Besoin accru de justifier son implication.

Source : Ollivier, D. (2017). Le succès du télétravail : les effets de la nouvelle loi Travail. *Études*, p. 33-46

Tableau 4 – Modèles de management

		Modèle e-communicationnel	Modèle de contrôle
Identité partagée	Style et vécu de l'équipe dispersée	Souplesse par rapport aux arrangements hors cadre de l'avenant de contrat sur le télétravail : intégration des problématiques de conciliation vie professionnelle/vie familiale	Respect strict des modalités définies par l'avenant de contrat sur le télétravail
	Partage expérientiel	Le manager est aussi télétravailleur. L'équipe coconstruit des pratiques pour augmenter la saillance de la proximité perçue	Le manager n'est pas télétravailleur. Il gère des collaborateurs télétravailleurs
	Référentiel commun	Atteindre les objectifs de travail en conscience des problématiques du télétravailleur (isolement, distanciation à l'équipe). Gestion des risques partagées par l'équipe	Suivi des objectifs par l'outil de gestion (fichier Excel)
Communication	Style et vécu de l'équipe dispersée	Convivialité e-communicationnels et distribuée : transmettre l'enthousiasme, motiver à distance	Centrée sur l'activité de travail institutionnalisée par réunions programmées articulant communication à distance et présentiel
	Partage expérientiel	Usages des outils particularisés : Messenger professionnel pour les échanges informels, appel téléphonique pour faire le point sur l'activité de travail	Echanges formalisés (mail) et suivi de l'activité par genre de fichiers (Excel)
	Référentiel commun	Articulation coconstruite de la communication présentielle et e- communicationnelle	Structuré autour des objectifs de travail

Source : 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, n° 27(3), 3–28.

Tableau 5- Définitions du groupe

Notions	Définitions
Communication	"Trois personnes ou plus ... qui (a) se considèrent comme un groupe, (b) sont interdépendantes (par exemple, en ce qui concerne les objectifs partagés ou les comportements qui s'affectent les uns les autres), et (c) communiquent (interagissent) avec un un autre (en face à face ou par des moyens technologiques) » (Frey & Konieczka, 2010, p. 317)

Relation	"Les individus qui entretiennent certaines relations les uns avec les autres, par exemple, comme partageant un objectif commun ou ayant une intentionnalité commune, ou agissant ensemble, ou au moins ayant un intérêt commun" (Gould, 2004, p. 119)
Identité partagée	"Deux personnes ou plus possédant une identification sociale commune et dont l'existence en tant que groupe est reconnue par un tiers" (R. Brown, 2000, p. 19)
Objectifs et tâches	Trois personnes ou plus qui travaillent ensemble de manière interdépendante sur une activité ou un objectif convenu" (Keyton, 2002, P. 5)
Interaction	Il a défini un groupe comme étant deux personnes ou plus dans "l'interaction face à face comme en témoignent les critères de gesticulation, rire, sourire, parler, jouer ou travailler" (James, 1951, p. 475).

Source : Forsyth, D. (2014). Group Dynamics. Wadsworth Cengage Learning, p.1-34

Tableau 6 – Description des entretiens et des interviewés

Nom	Sexe	Grade	Fonction	Lieu d'entretien	Durée
DC	Femme	Employé	Dessinatrice technique	Teams	25 min
ER	Femme	Employé	Comptable	Teams	20 min
DT	Homme	Manager	Responsable de l'équipe des dessinateurs et l'atelier	Teams	37 min
QC	Homme	Employé	Ingénieur	Teams	23 min

MV	Femme	Employé	Exécutrice au bureau d'étude	Teams	26 min
MH	Femme	Employé	Ingénieure	Teams	31 min
ED	Homme	Manager	Responsable BMS officer et régulation	Teams	39 min
MG	Homme	Employé	Dessinateur technique	Teams	35 min
JL	Homme	Manager	Responsable de l'atelier et du bureau d'étude	Teams	36 min
MI	Femme	Employé	Comptable	Teams	19 min

Tableau 7 - Récapitulatif des thèmes et sous thèmes

Thèmes	Sous Thèmes	Détails
Background		Présentation : nom prénom études fonction
Le télétravail	Fréquence de télétravail	Routine de télétravail
	Avantages du télétravail	Bienfaits du télétravail (p9)
	Inconvénients du télétravail	Désagrément du télétravail (p11)
	Pendant et post-crise	Les transitions effectuées

La despatialisation	Travail à distance	Définition dans la revue de la littérature (p15)
	Isolement	Définition dans la revue de la littérature (p17)
	Communication	Définition dans la revue de la littérature (pp.19)
	Identité partagée	Définition dans la revue de la littérature (p.21)
	Management à distance	Définition dans la revue de la littérature (p22)
Cohésion d'équipe	Actions pour maintenir la cohésion	Mises en place pour garder les liens entre membres
	Collaboration	Travail d'équipe et participation Définition dans la revue de la littérature (p19)

Tableau 8 – Valeurs promues au sein de VMA Druart

Orienté Clients	Enthousiaste	Orienté Résultats	Fiable, Loyal
Nous sommes flexibles en termes de souhaits, de solutions, de normes, services demandés par le client. Nous suivons le client	Nous sommes passionnés au sein de chaque projet pour livrer un bon service en termes de qualité, sécurité...	Nous nous engageons à fournir les résultats convenus	Nous tenons promesses. Nous sommes loyaux, dévoués, respectueux envers nos clients, partenaires et autres personnes

GUIDE D'ENTRETIEN

Questions :

- **Présentation de l'interviewé :**

- Pouvez-vous vous présenter en quelques mots ? (Nom, prénom, fonction occupée, parcours professionnel, nombre d'années dans l'entreprise)

- **Introduction sur le télétravail, la déspatialisation et la cohésion d'équipe :**

- À quelle fréquence exercez-vous du télétravail actuellement ?
- Que pensez-vous du télétravail (Avantages et inconvénients) ? d'après vous quelles différences principales existe-t-il entre travailler à distance et travailler en présentiel ?
- Comment définiriez-vous la cohésion d'équipe au sein de VMA ? pensez-vous que la distance que crée le télétravail puisse impacter la cohésion d'équipe ? trouvez-vous plus facile ou difficile de collaborer avec vos. Collègues à distance ? Quelles actions mettez-vous en place pour maintenir la cohésion d'équipe entre vos collègues et vous ?

- **Communication :**

- Comment la communication avec vos collaborateurs se passe-t-elle à distance ? Est-elle différente en présentiel ? Trouvez-vous plus facile ou difficile de communiquer à distance ? expliquez-vous
- Lorsque vous travaillez à distance de vos collègues, y'a-t-il une différence au niveau de la coopération et de la participation ? que pensez-vous des discussions informelles ?

- **Sentiment d'appartenance :**

- Pensez-vous que la distance physique et psychosociologique a un impact sur la relation avec vos collaborateurs ?
- En télétravaillant vous sentez-vous plus ou moins appartenir à une équipe ? Vous sentez-vous pleinement membre sans contact physique ?

- **Isolement :**

- Avez-vous l'impression d'être seul en télétravail ? en télé-travaillant pourriez-vous dire que vous ressentez un détachement d'avec votre équipe de travail ? Avez-vous subi ou ressenti de l'isolement lorsque vous télé-travailliez depuis la crise jusqu'à maintenant ?

- **Management :**

- Comment avez-vous vécu l'incorporation d'un management à distance depuis la crise à maintenant ? Comment décririez-vous le style de management à distance appliqué au sein de VMA ? cela vous convient-il ?

- Êtes-vous pour plus d'autonomie ou plus de contrôle ? (Contrôle, autonomie, confiance)

- Que pensez-vous du management par objectif et du management e-communicationnel pour la cohésion d'équipe ? Quel style de management pourrait être le plus adapté à distance et pourquoi ?

- En tant que manager qu'avez-vous fait pour maintenir la cohésion d'équipe depuis la crise jusqu'à maintenant ? Avez-vous connu des difficultés à manager ?

- Pensez-vous que le télétravail pourrait devenir une pratique permanente ? télétravailler 5j/5 est-il possible et envisageable pour l'entreprise ? Quel serait l'idéal pour vous ?

Nous sommes arrivés à la fin de cet entretien, avez-vous quelque chose à rajouter ?

Merci encore de votre participation et pour vos réponses pertinentes.

Entretiens

Entretien DT

RB : Ok c'est bon alors donc Bonjour Bonjour attendez-vous pouvez reparler parce que j'ai eu un moment je vous entendais oui ça va c'est bon c'est bon, donc je m'appelle roxana et je réalise des entretiens du coup dans le but de finaliser la partie empirique de mon mémoire qui va porter sur comment la déspecialisation que crée le télétravail va affecter la cohésion d'équipe et donc avant toute chose bah merci de votre participation et j'aimerais avoir votre autorisation pardon pour enregistrer de cet entretien

DT : oui d'accord

RB : très bien ok top donc d'abord j'aimerais que vous puissiez vous présenter dans quelques mots nom prénom fonction occupée nombre d'années dans l'entreprise etc

DT : alors c'est DT ça fait bientôt 11 ans que que je suis chez druart je suis entré en tant que programmeur je suis ensuite passé responsable du service électricité et régulation chez chez VMA et maintenant Et maintenant je suis directeur adjoint au personnel pour directement en lien avec Grégory Zambelli je ne sais pas si je suis sûr l'organigramme voilà d'accord ça va

RB : Donc du coup vous avez des équipes que vous vous dirigez alors aujourd'hui ?

DT : je m'occupe toujours de mon ancienne équipe quand il y a quelqu'un qui a repris ma place mais donc il y a toujours cette équipe là il y a l'équipe des dessinateurs également et il y a l'équipe de de l'atelier donc il y a un atelier de préfabrication de gaines et de tuyauteries et donc voilà il y a en fait ça ne va pas responsable pour chaque pour chaque département et du coup les les 3 responsables sont sous ma supervision

RB : d'accord très bien donc là je vais faire une introduction du coup sur les notions de télétravail d'une spatialisation et cohésion d'équipe donc ce que j'aimerais savoir c'est à quelle fréquence est-ce que vous exercez du télétravail actuellement ?

DT : moi peu de choses près, ce matin je me suis mis en télétravail mais directement après notre rendez-vous je retourne au bureau voilà ça dépend un petit peu de s'il y a des réunions teams planifiées assez tôt au matin je reste en télétravail si pas voilà je reviens au bureau je n'habite pas très loin de l'entreprise

RB : d'accord et ce que j'aimerais savoir c'est qu'est-ce que vous pensez du coup du télétravail en temps avantage où inconvénient etc ?

DT : le gros avantage du télétravail chez nous c'est que si la personne collaborateur sait ce qu'il a à faire et à toutes les cartes en main pour le réaliser il va le réaliser de manière beaucoup plus consciencieuse beaucoup plus structurée dans sa journée la majorité des personnes en tout cas maintenant si c'est pas le cas et qu'il a pas les qui n'a pas tous les outils ou toute l'expérience pour en réaliser alors il passe beaucoup de temps en teams avec ses avec ses collègues et donc là malheureusement c'est une des dérives voilà un petit peu un petit peu un petit peu négatif donc je pense que tout dépend petit peu de l'expérience du de la personne dans l'entreprise tout dépend également Ben est-ce que le le travailleur est assez mature pour être seul ou est ce qu'il doit encore

être mûri en équipe et que la division des choses n'est pas encore la répartition des choses n'est pas encore bien clair dans la tête de chacun mais sinon c'est très positif en général alors tout dépend aussi des personnes je pense qu'il y a des personnes qui arrivent à rester concentrées sur leur poste en c'est parce que c'est ça aussi hein c'est de se retrouver seul à la maison et puis y a des personnes pour qui ça ne convient pas et qui ont besoin d'un contact social qui ont besoin de se relâcher pendant une demi-heure à 12h 1/4 d'heure la machine à café voilà ça ça dépend de de chacun de de tous les caractères mais je pense que dans la majorité des cas quand c'est bien appliqué c'est c'est une très bonne chose oui

RB : OK très bien et enfin d'après vous quelle différence principale et ce qui peut exister en travail à distance et travailler en présentiel du coup ?

DT : euh les différences principales c'est une bonne question je vais essayer de pas me répéter. Mais c'est plus par rapport au contact social quoi

RB : OK

DT : en tout cas je ne vois pas d'autres points

RB : haha c'est déjà quelque chose, j'aimerais savoir c'est comment est-ce que vous définirez du coup la cohésion d'équipe, pour vous c'est quoi la cohésion ?

DT : Ben déjà c'est des avant tout c'est des gens qui travaillent ensemble quand je travaille ensemble c'est aussi connaître les forces et les faiblesses de chacun on est tous complètement différents il y a des gens qui vont réussir à faire des tâches bien plus rapidement que d'autres et 2 qui vont prendre plus de temps dans la réflexion et je veux dire générale où il est relation de d'un projet ou d'un travail et donc en entreprise forcément Ben on sait tous qu'il y a des forces et des faiblesses et je pense que la cohésion d'équipe c'est que tout le monde en soit préconscient et tout le monde puisse respecter ça et les utiliser au mieux au final si quelqu'un est plus rapide ou plus à l'aise dans l'exécution d'une tâche Ben pourquoi pas la déléguer à un collègue et vice versa je pense qu'une fois qu'on en est là je trouve que l'équipe, la cohésion est forte et puis bah dans les relations sociales je pense que tout le monde n'est pas obligé de se s'entendre au mieux et d'aller manger ensemble le week-end mais tout le monde doit se respecter et il doit avoir un discours je veux dire positif envers tout le monde et pas destructif comme on peut parfois malheureusement dans certaines équipes le voir de manière assez critique malheureusement ça je pense que c'est c'est je pense que c'est déjà les 2 clés une fois qu'on a ça après le reste généralement ça ça se passe relativement bien ça déroule et c'est à ce moment-là du contact commence à être à être meilleur et je lui dirais tout le monde tout le monde est content de venir travailler.

RB : très bien ce que j'aimerais savoir est-ce que du coup vous travaillez avec des vos collègues mais du coup vous travaillez avec des avec des collègues qui sont en télétravail ?

DT : oui bien sûr oui oui je allez je je en fait parce que je demande beaucoup c'est qu'il est pas toujours fixe forcément sauf si vraiment eux ont une contrainte mais plutôt que ce soit le bon timing comme je le disais au début que que la tâche qu'ils ont à réaliser elle soit ***** et prête à être faite cela à la maison et donc là à ce moment-là bah si il faut main 2 ou 3 de télétravail pour réaliser cette tâche pas de souci mais ce que leur demande entre guillemets c'est quand ils sont au travail d'abord le moins de contact possible avec le bureau sinon Ben il faut être là si si cette pour commencer à être en teams toute la journée ou une demi-journée ça veut dire que leur leur prise en santé train leur présence au bureau est nécessaire et donc là ne pas trouver de travail donc oui je allez je vous avoue que je fais ça avec avec beaucoup de confiance je leur demande juste de l'indiquer correctement dans leur peine une fois que c'est fait et de et d'indiquer la tâche qui est réalisé dans

leur planning également, donc voilà aujourd'hui j'ai entré le travail je ferais ça permet un petit peu de relancer d'être d'être confiance mais voilà je fixe pas les jours avec eux c'est vraiment à eux de le sentir ils savent ils connaissent je veux dire mon senti ça tout simplement ma position

RB : très bien ce que j'aimerais savoir c'est est-ce que vous pensez que le fait d'être de travailler à distance du coup ça puisse affecter cette cohésion-là ?

DT : je pense que vous dépassez un certain nombre de jours oui ça peut ça peut l'affecter parce que le collaborateur du coup va être plus en plus en retrait par rapport à l'équipe et donc je pense qu'il y a allez plus de en fait ce qu'il faut savoir aussi chez vma c'est que par exemple les dessinateurs mais tous les autres corps de métier ils passent aussi du temps à ce chantier et donc si ils font déjà 2 grands télétravail sur leur semaine et qu'en plus de ça ils sont partis ils donnent un exemple 2 jours sur site il y a toujours partie de leurs collègues de bureau qui n'ont vu qu'une seule journée donc moi également et et donc là par contre bah une semaine c'est pas un problème de semaine pas un problème mais si on commence à arriver comme ça et que le mois s'est passé comme ça veut dire que le collaborateur n'est pas là 4 fois sur le mois il y a une distance qui va se créer au fur et à mesure au bout d'un mois mais si ça continue comme ça il y a une distance qui va se créer par rapport à l'équipe et là ça peut ça peut donner donc je dirais tout dépend de de d'où on est leur projet tout dépend d'où on en est leur présence sur si sur le projet et donc là c'est à eux de de de bien sentir les choses et de voir si si voilà si doivent être encore implantés travail ou être complètement je veux dire à distance je me répète mais généralement allez j'ai jamais dû cadrer quelqu'un par rapport à ça généralement eux ont consenti par rapport à leur tâche par rapport au à leur présence sur site à leur présence au bureau et il y a jamais quelqu'un qui s'est je veux dire aujourd'hui éloigné de l'équipe et on a dû dire écoute là voilà c'était il y a trop de distance était plus était plus intégré la cohésion d'équipe venait n'est pas bonne parce que ta présence n'est enfin elle est insuffisante c'est aujourd'hui encore même arriver ouais ouais je pense que ça va donc

RB : est-ce que vous avez des actions particulières que vous mettez en place pour maintenir la cohésion d'équipe ?

DT : La seule chose comme je vous disais la seule action que je mets en place c'est vraiment de dire tu t'inscris ça dans ton planning donc le planning chacun est au sein de l'équipe et on demande à chacun d'avoir une visibilité maximum sur le plan des autres donc si un collègue qui n'est pas présent au bureau aujourd'hui est-ce qui est sur le chantier ou est-ce qu'il en télétravail parce que c'est ça aussi qui est parfois compliqué c'est parce que la personne n'est pas là qu'il est en télétravail j'ai une question à lui poser donc bah là ça son planning c'est voir directement qui est dans télétravail et quel est la tâche qu'elle réalise et donc voilà c'est là c'est la seule petite contrainte que je leur impose c'est ça et donc ça ça ne pose pas vraiment de souci si elle est si elle si elle elle Ben la personne l'appelle se via teams si elle a quelque chose devant lui demander et si les sous sites veulent là-dedans à l'attention de tout quoi tout simplement

RB : et est-ce que pendant la pendant la crise par exemple la crise du COVID est ce que vous effectuez enfin ce que vous avez effectué du télétravail ou ça a été tout autant pareil que maintenant ?

DT : moi non donc en fait on a été fermé pendant 6 semaines complètement donc on était au chômage économique a pendant cette première partie moi j'ai continué à travailler un petit peu du coup en télétravail et je vous avoue que j'ai pas forcément bien vécu les choses et être en télétravail aussi longtemps sans contacter en fait j'ai fait des tâches que je repoussais aussi depuis le début et j'en ai profité pour les réaliser et donc je pense que si vous poussez cette tâche-là cette j'arrive pas trop non plus envie de les faire et donc ça fait partie des raisons dans la vie pour laquelle j'ai mal vécu c'est cette partie-là enfin le début en tout cas par après une fois que ça a repris j'ai envie de dire

que y avait un peu plus de télétravail j'ai envie de dire qu'il y aurait un peu plus de télétravail parce qu'il y a une inquiétude des gens mais pas beaucoup plus en fait on a vite mis des cloisons et cetera au bureau donc je pense que les gens avaient une petite peur plus aussi bah le ouais enfin allez y mettre toute cette agitation autour du COVID voilà les gens ne savaient pas trop comment réagir donc y a un peu plus de télétravail il y avait un peu moins de cohésion c'est vrai parce que bah forcément il y avait plus de blocages, y'avait moins de personnes au bureau vous êtes pas forcément comme d'autres ont fait des réunions team d'une après-midi autour on travaille de son côté mais il y a le contact visuel qui est présent, on a pas vraiment mis ça en place maintenant on n'était pas en télétravail non plus la semaine complète donc on continue quand même à se voir quand même un petit contact bureau qui était plus faible mais voilà c'était à peu de choses près la même chose mais un peu plus de télétravail

RB : maintenant ce que j'aimerais savoir c'est du coup au niveau de la communication quand les collaborateurs eux-mêmes enfin être en télétravail comment le télétravail comment est-ce qu'elle se passe à distance ? si elle est la même en présentiel ou les interactions sont plutôt fortes ? limitées ?

DT : oui justement j'ai enfin vraiment ma consigne c'est que si elle en télétravail les interactions doivent être vraiment limitées autant de ma part que de leur part et de la part des collaborateurs il faut vraiment que voilà le travail c'est pour travailler sur une tâche bien précise et du coup pas forcément passer ton temps en réunion avec 2 autres via teams et donc bah au final interaction très limitée sur sa paire de tétra j'ai dit vraiment focus sur une tâche la réaliser et revenir le lendemain ou 2 jours après avec cet air qui est réalisé et avoir pu profiter de de de cet isolement entre guillemets en télétravail pour la réaliser seule et de manière bien concentrée donc forcément bah si il y a des contacts je veux dire téléphoniques ou y a teams Ben y a y a pas l'occasion de te rester concentré focus sur cette tâche quoi donc vraiment un contact limité ouais au maximum

RB : d'accord est-ce que vous du coup est-ce que vous trouvez plus facile ou difficile de communiquer à distance ?

DT : c'est plus difficile parce que personne n'est pas focus forcément sur le sur l'entretien elle peut avoir un 2e écran sur lequel elle regarde elle est chez elle y a rien à faire donc il y a pas mal de de petites choses de la vie qui peuvent faire que voilà elle est pas elle est pas focus sur ce que sur ce que vous avez à dire et donc si c'était, je n'ai jamais un entretien important avec une personne, je veux dire si je l'appelle via teams c'est je vais pas dire de l'informel mais cette information comme c'est pas je sais pas de faire passer un message de cadrer quelqu'un ou voilà je ça c'est que du présentiel non Ben comme tout le monde si une personne est en télétravail que c'est lui qui me donne l'information là je l'appelle mais le but c'est qu'on fasse pas une réunion d'une demi-heure en team c'est un coup de téléphone de 5 min OK j'ai envie de gérer ça t'es pas là explique moi ce qui se passe et et fait plutôt pauvre mais c'est pas voilà c'est le le but n'est pas n'est pas d'avoir des entretiens via teams et le moins possible parce que ça je pense que il y a toute la partie aussi allez le langage du corps et cetera, les non-dits qu'on ne voit pas beaucoup, c'est plus difficile d'en voir que le visage les mains on ne voit pas les bras on voit que une partie de l'épaule fin c'est vraiment on voit pas l'agitation aussi parfois des gens qui sont nerveux qui agitent beaucoup le pied et tout ça on ne perçoit pas forcément donc c'est difficile on sait pas si le message est bien passé correctement aussi de collaborateurs c'est relativement ouvert aussi au message qu'on a voulu faire passer ouais voilà j'évite je l'ai fait une seule fois avec un client que j'ai complètement blessé c'était à Bruxelles j'ai même pas le temps de m'y rendre j'ai la réunion était censée être en présentielle et Ah non pardon et finalement c'est lui qui me l'a mis en teams et waouh c'était une catastrophe vraiment le message à faire passer un message difficile ouais et le fait que ce soit parti je pense que ça n'a pas du tout du tout joué en ma faveur si on a pu être en présentiel je pense que ça aurait été ça a été beaucoup plus facile de l'avoir en face à face

RB : et du coup vous considérez que faire que les discussions informelles sont aussi importantes ?

DT : oui bien sûr une discussion informelle je pense qu'elle aura lieu via teams sans souci il n'y a pas de aller y a moins de risque voilà mais dès qu'il y a quelque chose d'important à faire passer on sait que c'est délicat voilà là il faut que ce soit vraiment présentiel absolument

RB : OKOK d'accord

DT : en tout cas dans ma vision des choses

RB : d'accord mais là je vois un peu ce que vous pensez du coup donc là j'avais un point c'était le sentiment d'appartenance du coup c'était de savoir par exemple est-ce qu'en télétravaillant vous sentez plus ou moins appartenir à votre équipe ?

DT : je pense que s'il est limité encore une fois il y a aucun problème je pense que les personnes qui font je ne sais pas moi 4 jours de télétravail et un jour bah là au fur et à mesure je pense qu'un détachement se créer enfin c'est c'est un petit peu humain finalement comme ça à s'attacher plus à leur maison et alors enfin étudier il crée un entourage autour d'eux et donc cet entourage de proximité c'est leurs collègues forcément logique non

RB : c'est vrai du coup quand vous télétravaillez enfin vous avez l'impression de d'être seul ou vous vous sentez toujours accompagné par vos collaborateurs et votre équipe ?

DT : moi personnellement au bout une journée de télétravail oui je me sens un peu seul mais ça je pense que c'est propre à chacun ouais moi je j'aime bien être au milieu des collègues des collaborateurs et d'être là où ça se passe mais voilà après pour des tâches bien précises je me répète je pense que c'est très chouette je pense qu'il y a un sentiment quand on a pu se focaliser pendant pendant 8h sur ce type de tâches c'est voilà c'est vraiment vraiment une bonne chose et on a on est fier du travail qu'on a pu accomplir qui est pas forcément toujours faisable au bureau de par Ben voilà les différentes interactions les différentes questions qu'on peut avoir les les collègues qui viennent poser certaines questions de mon avancement moins vite mais mais au bout d'une journée auprès le mois si j'en achète 2 journées j'ai pas c'est pas totalement mon truc comme je sais pas mais je comprends que certains soient plus, il y a des gens qui sont beaucoup plus posés et c'est leur truc, ils arrivent à abattre un travail dingue lors d'une journée de télétravail et s'ils enchaînent 2 ils ont pas ils ont pas ce sentiment de d'être seuls et cetera donc ça je pense que ça c'est très personnel en fait comme ressenti tout dépend vraiment du caractère de la personne

RB : ouais c'est vrai d'accord OK ce que j'aimerais ensuite savoir c'est du coup est ce que vous avez subi un ressenti de l'isolement lorsque vous télétravaillez par ex depuis la crise et jusqu'à maintenant est ce que ce sentiment là il a évolué ou enfin ?

DT : en fait j'ai ma compagne qui est présente aussi mon du coup c'est jamais vraiment ressenti ce sentiment d'isolement pendant la crise bon à la fin des 18 semaines du COVID voilà quand même un petit peu je pense que j'ai franchi quelques barrières qu'on ne pouvait pas trop franchir comme beaucoup je pense euh mais voilà à part ça pour être rangé j'ai alors relativement bien vécu moi dans mon cas j'ai pas j'ai pas vécu la crise et l'isolement comme voilà j'attendais que ça se passe il faisait beau j'ai pu profiter à ma manière mais et voilà bon on vous apprenait moins de choses forcément j'ai eu l'impression en fait d'être retourné à l'époque des secondaires on n'a pas le permis de conduire on est chez un parent le parent sont pas présents à la maison on est un peu enfermé pendant 2 mois et et on cherche à faire des activités pour pour s'occuper j'ai vraiment eu le CE sentiment de d'être retourné à à cette période-là

RB : je comprends du coup là je vais passer à des questions plutôt de management donc c'était de savoir comment est-ce que vous avez vécu l'incorporation du coup du management à distance ?

DT : le vous faites ça en priorité vu qu'en fait l'entreprise a été fermée pendant ces 6 semaines là moi j'ai travaillé mes autres dans les collaborateurs que je suis mais je pense qu'il y a une autre personne qui travaillait et encore on a pas travaillé pendant les 6 semaines je pense qu'on a travaillé pendant plus ou moins 3 semaines et puis on a arrêté pendant 3 semaines et puis dès que ça a été réouvert entre guillemets parce que le problème aussi de notre activité c'est que du coup les chantiers étaient fermés ouais et donc mais les ouvriers sans aller sur site forcément bah ils travaillent n'avance pas et les différents employés Ben pendant 23 semaines y a eu du travail mais à un moment on s'est retrouvé bloqué parce que ça on sait pas sur site et donc on s'est dit ça sert à rien de continuer à avancer sans savoir où on va et pendant combien de temps encore alors que sur le site ça n'avance plus ouais en train aussi de c'est en fait le milieu de la construction est assez spécifique parce que nous le travail qu'on prépare en amont on ne sait pas le facturer donc il est facturé quand il est réalisé sur site donc c'est un petit peu comme si vous commandez j'en sais bah je vais prendre exemple sur vous mettre des travaux de peinture pour votre chambre vous prenez un peintre mais tout le travail qui est en amont de de préparation de commande du matériel pour peindre votre chambre vous ne payez généralement pas vous payez part quand il vient avancer et quand il a pas dans votre chambre c'est un peu la même chose pour nous un plus grand déchet mais nos plus clients ne nous paient que quand le travail est réalisé sur site et qu'il est fonctionné et donc on a continué à travailler pendant plus ou moins 3 semaines en se disant bah ça va être bloqué assez vite qu'on a vu que ça se débloquent pas c'est c'est de l'argent qu'on avançait forcément sans pouvoir le facturer et donc à un moment on arrête on se met tous en chômage économique et donc au final j'ai pas vraiment connu la partie où très peu la partie management complètement à distance une fois que les 6 ou 8 semaines ont été terminées Ben voilà on est retourné au bureau de manière ponctuelle mais mais les décisions importantes je l'ai communiquée comme mon bureau et pas et pas à distance donc voilà ça a été j'ai j'ai pas réellement connu ça donc c'est c'est difficile pour moi de me positionner là-dessus non

RB : d'accord très bien ce que j'aimerais savoir c'est qu'est-ce que vous êtes plus pour plus d'autonomie ou plus de contrôle lors du travail à distance ?

DT : quand vos collaborateurs ils sont dans la distance de dire début en compétences ça c'est enfin moi je je je chacun sait ce qu'il a à faire j'attends vraiment du résultat de leur part si ils pensent que ils seront plus efficaces à le faire en télétravail ils sont libres de le faire et et en autonomie comme je vous le disais pas question alors d'appeler voilà c'est vraiment beaucoup plus automatique le seul petit contrôle que je mets comme je vous disais c'est c'est voilà c'est donc pour le visiter de grosses dérives c'est vraiment de le mettre dans leur planning et maquettage qu'ils ont rencontré en télétravail dans le planning, on a un doute à un moment sous quelque chose on se dit tiens oui c'est bizarre comme ça fait quelques fois qu'il en télétravail que ce qu'il a fait on sait les revoir on sait vous montrer en arrière on sait voir les tâches on sait contrôler cette info ont bien été réussis et si et si voilà au final c'est le petit contrôle que je mets personnellement j'ai jamais été contrôlé pour le son c'est voilà j'ai pas eu de toutes à un moment sur sur les choses que la personne avait réalisées Ah voilà le travail qui m'envoie par mail je demande pas mais voilà ils sont à côté de plus à l'aise par rapport à ça il faut un petit rapport de ce qu'ils ont réalisé à la fin de leur était trac donc voilà franchement je non complètement cramé sinon alors ça sert à rien ouais bah moi je perds mon temps à les contrôler plus important ils ont encore parce que je suis en train de contrôler C'est alors autant leur refuser et dire tout le monde au bureau si c'est pour compenser hein complètement autonomie

RB : très bien ce qu'il y a un style de management en particulier que vous appliquez du coup quand ils sont à distance et plus par objectif ou plus ces communicationnel ou donc c'est plus des directives que vous donnez etc ou vous avez plus dans l'échange ou ce genre de choses ?

DT : ouais donc complètement enfin en fait c'est plutôt un topo là la personne vient me dire ok j'ai ça à faire je peux te mettre en tête il nous dit j'y regarde je ne regarde pas avec eux parce qu'en fonction je vais je sais ce qu'ils ont à faire et et le temps que ça peut plus ou moins prendre et donc voilà c'est c'est généralement qui est égaux et et et lui va réussir cette tâche en tétra c'est plus par oui partage par directif alors plus par objectif

RB : OK d'accord ensuite du coup pour vous et votre enfin votre équipe trouvent aussi que c'est plus adapté pour eux ?

DT : oui complètement complètement après pas tous d'ailleurs y en a qui en font pas du tout comme moi mais il y a 2 de mes collègues qui en font pas qui ont besoin d'être là de son bureau et qui qui sont pas forcément voilà qui préfère il y a des gens qui ont une faculté ça je trouve ça impressionnant on est sur des petits plateaux il y a des gens qui ont des facultés de se mettre dans leur bulle et peu importe ce qui se passe autour d'eux ils sont au travail impliqués il faut vraiment aller les déranger pour qui qui qui lèvent les yeux et qui et qui qui sortent de leur tâche et il y a des gens qui qui qui à moindre je veux dire bus qui passe voilà et donc en fait les gens qui demandent du télétravail c'est plus justement les gens qui sont vite distraits par ça et qui ont du mal à se mettre sur une tâche bien précise et qui disent bah là je vais être plus efficace et le télétravail que les gens qui restent impliqués et focus ou peu importe ce qui se passe en fait ils entendent pas beaucoup du télétravail un peu voilà après voilà je pense que tout le monde va tout le monde a des moments de voilà ce qui était difficile avant on est aussi dans une période où Ben il y a des livraisons qui se font il y a des il y a des choses y a des gens qui font enfin et donc tout le monde aussi A date et essaie de d'adapter de de mettre cette tâche là le jour où ils savent qu'ils ont une contrainte je pense que voilà c'est humain c'est pas une mauvaise chose ça permet à tout le monde d'être content la personne est de travailler elle va sur son colis et c'est pas pour ça qu'elle est efficace sur ces 5 milles de réception de son colis enfin voilà ça je pense que les gens adoptent un petit peu du tien là j'ai ça à faire en même temps je sais que que je vais recevoir que je vais enfin voilà au final bon c'est ton pré travail fait ouais c'est pas plus loin

RB : et du coup le style de management il est-il est le même que ce soit à distance ou en présentiel ?

DT : du coup Ah Ben en distance j'ai envie de vous dire qu'il est inexistant

RB : Ah okay okay

DT : euh donc je sais qu'en général ils vont faire un lourd c'est rare quand ils font 2 jours d'affilée donc même si j'ai quelque chose à leur dire je suis en train le lendemain ouais je je voilà donc vraiment télétravail c'est vraiment de de de je sais qu'ils sont sur une tâche je sais que que si l'adhérent entre guillemets ça la sort de surtout les programmeurs hein programmeurs qui commencent à programmer il sait ce qu'il a à faire ouais il sort de son programme toutes les 5 min parce qu'il y a un appel il avance pas les dessinateurs c'est la même chose si il sort de son de son de son dessin industriel et pas il avance pas il il est allez il est toujours dérangé il faut 5 6 min pour se remettre dans sa tâche il a pris encore un autre téléphone bah voilà il il il avance vraiment pas donc vraiment mon management à distance c'est la confiance.

RB : OK

DT : une tâche bien précise à réaliser qui est contrôlée ou pas en fonction de toute façon à un moment on le voit toujours bien si elle a été faite correctement et si elle a été réalisée parce que le produit fini il le faut hein quand on ouvre un plan qu'on ouvre un programme si c'est pas fait c'est pas correctement fait on écoute là il y a un problème là tu veux le faire seul en télétravail c'est pas fait regarde ce que t'as fait personnellement aujourd'hui c'est jamais arrivé hein donc je me répète j'ai pas de cas où j'ai ouvert quelque chose et donc cette punaise il est censé être rentrer le travailler et c'est parfait ou c'est mal fait aujourd'hui dans les personnes que j'ai c'est jamais arrivé voilà parce que j'ai pas vraiment de raison aujourd'hui de de m'inquiéter et de me dire tiens lui je vais je vais plus contrôler ce qu'il fait voilà c'est il y a beaucoup de confiance il y a beaucoup de confiance du coup oui exact quand elle méritait y a pas y a pas de y a pas forcément de raison de voilà de de remettre des petits contrôle plus la seule que je mets aussi c'est que il demande qui n'est pas télétravail dans les 6 premiers mois, donc le collaborateur il va avoir beaucoup de questions il va avoir beaucoup de points de blocage dans son avancée et que si c'est pour être tenté de travail et appeler ses collègues 456 fois par jour ça vaut pas la peine alors s'il a vraiment une contrainte un gros problème qui me demande une fois que c'est exceptionnel je je vais l'autoriser mais vraiment dans les 6 premiers mois c'est quasiment impossible que la personne soit autonome sur ce qu'elle a à faire donc là là c'est voilà ça fait partie du truc. Généralement les gens sont qu'avec ça ils sont conscient que ce que c'est pas possible ou que c'est c'est difficile à faire et c'est pas optimal ouais donc voilà

RB : très bien donc du coup-là on approche de la fin ce que j'aimerais savoir c'est est-ce que vous pensez que le télétravail du coup pourrait devenir une pratique permanente ?

DT : Bien sûr ouais je pense que c'est déjà un peu le cas partout ouais c'est vrai c'est vrai en fait chez nous chez les moi y avait pas du tout donc c'était 0 donc avant le COVID et c'était vraiment quelque chose que que la direction c'était contre complètement on est pas enfin les les arguments c'est un peu on n'est pas à Bruxelles donc les déplacements Ben ils sont pas si long que ça c'est pour les gens qui vont à Bruxelles c'est très compliqué la majorité des employés habitent quand même à des distances raisonnables de du travail le trafic n'est jamais dingue sur sur Charleroi et euh et je pense que apparemment que un manque de confiance également en fait on va pas se mentir dans la direction style Marc Ben c'est un peu plus vieille école forcément étant que il a il a sondage et il a ses il a ses croyances comme tout le monde et donc je pense que dans sa tête c'était pas quelque chose qui était fonctionnel et efficace donc le COVID l'a un petit peu imposé pour les ça comme ça il s'est un peu rendu compte qu'au final bah il y avait les gens qui faisaient c'était au contraire souvent pour être plus efficace et pour être moins dérangé au bureau et que ça avait que ça avait un effet positif quand c'était pratiqué de d'une certaine manière et pas forcément le même systématique et là aujourd'hui je pense qu'ils ont même changé de regard de travail je pense que Alicia un employé voulait le faire jusqu'à 2 jours de télétravail semaine je pense que c'est faisable OK ouais donc après voilà faut toujours faire comme on le disait début tout dépend un petit peu de la fonction de l'employé c'est quelqu'un qui va sur chantier plus de télétravail là ça va devenir compliqué mais sinon oui dans le règlement de VMA aujourd'hui il y'a le télétravail donc la preuve que c'est devenu quelque chose qui peut qui peut être comment après aujourd'hui chacun le vit un petit peu voilà en fonction en fonction de ces dossiers en fonction de ces contraintes c'est relativement libre

RB : la dernière question c'était de savoir si c'était télétravail 5 jours sur 5 c'était possible et envisageable pour l'entreprise mais du coup je ne pense pas comme il y a la partie chantier c'est c'est presque impossible ?

DT : chez nous c'est clairement impossible alors franchement enfin je sais pas dans quel type de boîte ça peut être faisable si c'est d'y réfléchir de manière plus large parce que c'est quand même très contraignant l'esprit d'équipe 5 jours sur 5 enfin c'est 0 pour moi c'est c'est c'est c'est quasiment pas possible ou alors la personne allez je pense que c'est possible dans des rares profils un consultant

ou un expert quelqu'un qui pose vraiment mais mais du coup il fait pas partie de l'entreprise il arrive on le mandat même s'il fait partie de l'entreprise les les les collaborateurs vont lui donner une tâche bien précise de un un réaliser vont entre guillemets du mettre tous les les tenants et les aboutissants qui qu'ils désirent et et puis lui il bosse il fait son travail et il rend et il envoie son enfin il renvoie un mail où ils font des réunions en teams pour faire le topo mais pour moi cette personne même si c'est une personne qui est engagée dans l'entreprise elle fait pas partie de l'entreprise enfin je veux dire c'est elle fait partie de la cohésion d'équipe ne peut pas manager on ne peut pas être manager non plus à distance elle est c'est un expert quoi ouais c'est un expert qu'on qu'on qu'on consulte on lui envoie un dossier et ça revient et et même s'il est engagé par l'entreprise voilà il fait son travail en ouvrant et une rémunération salariale derrière et pour moi ça ça ça marche là alors pour après je pense que c'est je vois difficilement dans dans ouais dans quel point c'est c'est possible c'est ouais moi c'est c'est c'est très difficile de créer une une une famille je veux dire une cohésion et un attachement à l'entreprise si si tout est fait à distance après me trompe peut-être hein peut-être des secteurs où c'est faisable et et mais mais ouais je j'ai j'ai ouais franchement j'ai du mal à me projeter un projet complètement là-dessus peut être développeur aussi informatique qui ont du coup avoir plus je veux dire ce ce côté relationnel qui peut être fait à distance de de parlera allez de parlera parle c'est aussi là le rapport je vais dire de de de ce milieu-là je veux dire de du côté informatique pur même je pense que la majorité des ça représente pas la majorité des des des gens je pense et pour voir ce que j'aimerais savoir en plus c'est le fait d'avoir un management par objectif est-ce que vous pensez que c'est c'est un impact sur la cohésion ou pas du tout mais en fait je pense pas je pense pas mais tant que l'objectif tant que des objectifs qui sont aussi liés à l'équipe et pas que des objectifs individuels ouais si on fait que des objectifs individuels alors que clairement on aura pour moi pas de cohésion je pense qu'il faut quelques objectifs individuels pour que la personne puisse se développer s'épanouir de manière seule parce que ça reste sa propre personne et et sa propre carrière et puis il faut des objectifs collectifs pour qu'ils puissent travailler ensemble il y a que des objectifs individuels en ce moment-là forcément on fait on fait on fait des divas entre guillemets et chacun chacun avance de manière personnelle et et au contraire peut-être même en mettant peut-être des côtes dans le dos de de septembre de ma collègue donc là c'est un peu le risque non j'essaie surtout de que les objectifs soient collectifs pour l'entreprise des objectifs individuels j'essaie vraiment de te les mettre plus sur sur sur l'apprentissage de quelque chose pour la personne que ce soit dans un langage de programmation que ce soit dans de d'une langue que ce soit enfin voilà ça j'essaie vraiment dans les objets je veux dire plutôt moyen terme maintenant les objectifs pour télétravailler là c'était c'est plutôt du One shot c'est plutôt l'émission qui est tu sais ce que t'as à faire voilà entre guillemets quand on joue tes 2 jours de télétravail et reviens nous avec avec avec ce travail-là fait encore une fois c'est un travail qui est pourtant inquiet pour toute l'équipe mais qui est découpée en étage pour lui pour la réaliser en télétravail pendant pendant un certain temps donc là c'est différent c'est pas également un objectif c'est plutôt une mission bien ponctuelle sur ce qu'il a fait quoi

RB : ça va Ben très bien Ben nous sommes arrivés du coup à la fin de l'entretien si vous avez des questions ou autre chose à rajouter ?

DT : non non

RB : c'était un bel entretien en tout cas j'ai reçu beaucoup d'informations donc merci à vous pour vos réponses pertinentes et tout ça

DT : ok super avec grand plaisir bonne continuation

RB : merci, au revoir

Entretien ED

RB : Alors donc non Bonjour du coup je m'appelle roxana et je réalise des entretiens donc dans le but de finaliser la partie empirique de mon mémoire qui va porter sur comment la déspatialisation que crée le télétravail va affecter la cohésion d'équipe donc avant toute chose j'aimerais vous remercier de votre participation et j'aimerais avoir votre autre votre autorisation pour enregistrer l'entretien

ED : allez

RB : donc avant de commencer ce que j'aimerais savoir c'est est-ce que vous pouvez vous présenter en quelques mots nom prénom fonction occupée nombre d'années dans l'entreprise ?

ED : donc je m'appelle ED je suis maintenant responsable donc je suis un filtre officiellement PMS officer donc je suis responsable du service régulation du service des managers au train de la société VMA sud et je travaille au sein de la société depuis 10 ans

RB : d'accord très bien ce que j'aimerais savoir c'est est-ce que vous avez est-ce que vous effectuez actuellement du télétravail ?

ED : personnellement ça dépend un peu de la charge de travail c'est quand même assez régulier donc genre on n'a rien de contractuellement parlant qui a été mis en place avec une imposition d'un certain nombre de jours que la prochaine à la demande mais oui on utilise du télétravail

RB : donc les membres de votre équipe utilisent quand même assez du télétravail ? et vous savez combien de fois par semaine ?

ED : oui je pourrais dire que c'est en fonction du travail à faire

RB : d'accord et est-ce que vous me vous saurez m'expliquer un peu en quoi consiste votre quotidien lorsque vous êtes en télétravail est-ce que vous faites la même chose que quand vous êtes en présentiel ou il y a quelque chose qui change ?

ED : personnellement lorsque je télétravail c'est plus pour tout ce qui est des charges administrative, des dossiers, je dois vraiment me concentrer et que ce c'est un travail plus personnel qui n'implique pas de contacter régulièrement les membres de l'équipe parce que si c'est vraiment pour des parties où je sais où je vais ce que je vais devoir contacter régulièrement et être en relation plus souvent avec l'équipe je préfère être présenté au bureau parce que c'est quand même plus simple même si les outils aujourd'hui ils sont là que le présentiel est quand même parfois plus simple encore pour certaines tâches et pour les membres de mon équipe lorsqu'ils sont sur des tâches aussi où ils doivent se concentrer vraiment sur un sujet comme par exemple nous dans notre service on s'occupe de la programmation des installations et lorsque ils sont vraiment dans une phase de programmation et de préparation du chantier ils préfèrent se mettre en télétravail pour éviter justement d'être trop dérangé au niveau du bureau parce qu'on est quand même en open c'est vrai qu'il peut avoir beaucoup d'allées venues au centre des bureaux avec les services informatiques qui se trouvent également dans notre open space et ça peut parfois être dérangeant et c'est plus difficile de se concentrer

RB : j'aimerais savoir ce que vous pensez du télétravail en termes d'avantages où d'inconvénients ?

ED : avant tout je crois qu'il a quand même plus d'avantages que le télétravail permet justement dans certaines situations comme j'en ai parlé juste avant de pouvoir se concentrer plus sans être dérangé par tous les éléments externes qui peuvent exister au bureau puisqu'on est de plus en plus sur l'apologie d'open-space dans les entreprises quand dans les entreprises où les gens encore chacun leur bureau ils sont dans ce cas-là ça peut c'est grandement encore plus facile de se concentrer mais si on n'a pas de bureau personnel et les réunions sont quand même réduites, comprendre que le télétravail parfois permet justement cet avantage ça permet aussi dans un certain ordre de grandeur c'est adapté au petit peu à sa vie privée aussi le bon côté c'est que ça permet un petit peu d'être plus flexible donc après il y a quand même toujours une question de confiance aussi avec les collaborateurs qui doivent être établis mais ça de notre côté génial d'avoir une très bonne équipe et de pas à devoir me soucier de ce paramètre-là après c'est vrai que comme on disait au début ça peut parfois être plus difficile même si les outils sont là c'est au niveau collaboratif parce que il faut quand même s'assurer que tout le monde soit présent en même temps parce que comme le télétravail permet justement de s'adapter un petit peu s'informer un petit peu en fonction de son planning personnel on va dire certaines personnes vont pouvoir commencer plus tôt et terminer un peu plus tôt ça me rappelle cette personne que je connais c'est nous dans les projets managers je le connais qui préfère travailler plus tard au soir et là ça peut être plus difficile parce que pour coordonner les équipes et avoir tout le monde en même temps et ensuite c'est surtout aussi parfois jusqu'en travail collaboratif pour si on doit être plusieurs pour travailler dans notre cas sur des plans sur les c'est quand même plus simple être au bureau soit avoir le grand papier autour d'une table dans une salle de réunion ou bien sur le grand écran où tout le monde voit la même chose que voilà tout le monde est pas équipé malheureusement d'un écran géant chez lui dans son bureau donc c'est surtout ça et après c'est aussi que malheureusement aussi tout le monde ne peut pas se permettre d'avoir chez soi un bureau aussi vraiment séparé pour pouvoir aller travailler parce que c'est un des risques du télétravail aussi savoir faire la part des choses entre la vie privée et la professionnelle alors pour ma part j'ai la chance d'avoir une pièce vraiment dédiée au travail et c'est tout mais je sais bien que certains collaborateurs n'ont pas ça et c'est peut-être pas toujours la meilleure des choses non plus que le télétravailleur travaille dans le salon et voilà après quand les journées sont terminées faut savoir faire la part des choses le travail est terminé ou pas c'est là que devient la difficulté c'est que tout le monde ne peut pas malheureusement être équipé vraiment de la même manière même si l'outil est là

RB : d'accord très bien, j'aimerais savoir encore c'est du coup pour résumer tout ça quelle différence principale est ce que vous trouvez entre télétravail à distance et travail en présentiel si vous deviez tout résumer ?

ED : il y'a une grande différence quand même si le télétravail, le travail à distance les outils les caméras ont été très utiles aussi au sort à la mauvaise période qu'on est passé ici ça a quand même permis de concrétiser un contact social faut pas se cacher 50 de garder ce contexte mais pour moi rien ne vaut comme le présentiel parce que je préfère sans pourtant avoir quelqu'un en face de moi et discuter que dans notre cas et de laisser en réunion descendre mais c'est toujours plus agréable pour même d'avoir une personne en face de soi que s'il y a 40 caméras interposées donc c'est surtout ce côté social je pense qui est la différence

RB : très bien ce que j'aimerais savoir c'est comment est-ce que vous définiriez la cohésion d'équipe pour être un peu plus précis sur ce que j'aimerais savoir c'est quand je dis cohésion d'équipe pour vous à quoi à quoi est-ce que vous pensez ? qu'est-ce que la cohésion d'équipe ça signifie pour vous avoir une cohésion d'équipe ?

ED : oui d'avoir déjà une équipe qui ou tout le monde s'entend même si on peut partager non plus tous les caractères tout le monde n'a pas des caractères des atomes crochus avec tout le monde mais quand même avoir un fil conducteur qui permet de relier un peu tous les membres de l'équipe à voir

comme des valeurs communes également un pour comment dire mais aussi car lorsqu'on a une cohésion d'équipe je veux dire c'est toute seule on constate aussi qu'on a parfois des moments en dehors de l'entreprise ce que l'on peut se retrouver aussi un petit peu laissé avant ce sont des groupes thermiques le diront va pas mais on peut aussi se voir un peu en dehors d'un bureau je crois parfois sur le temps de 12h00 dans des montres ont besoin des moments un petit peu plus informés on et on a un rappeur aussi d'échanger des informations tout se dire ce qui va ce qui ne va pas et c'est surtout ça qu'on voit qu'une équipe est vraiment soudée ce qu'on voit qui a la cohésion c'est quand la discussion et les dialogues se font sans souci et qui a pas quelqu'un qui reste sur le côté avec ce problème et qui est bloqué qui n'ose pas présenter des informations

RB : d'accord et est-ce que vous pensez que la distance que crée le télétravail pourrait impacter cette cohésion que vous venez de définir ce que ça pourrait avoir un impact ou pas ? enfin qu'est-ce que vous en pensez personnellement ?

ED : dans et nous dans notre équipe non parce que en plus on a quand même travail qui nous obligé d'être en présentiel et compagnie mais pour par expérience en connaissant certaines personnes qui travaillent un peu de domaine plus administratif et compagnie je pratique là il y a des fossés qui se créent car voilà selon le présentiel n'existe pour certains n'existe plus de plus en plus des tendances à lire dans les nouvelles générations de personnes des des plus belles qui arrivent parce que eux se retrouvent directement dans ce système de télétravail et pour eux c'est quelque chose que le dîner on va dire voilà et c'est c'est dans la logique des choses et qui peuvent se retrouver avec des en contact avec des gens d'anciens je mets entre guillemets d'anciennes générations de Besançon tiens et pour eux le télétravail c'est un peu pour ça pas c'est un outil pour dire qu'il peut être utile dans cette fac hein mais ils sont quand même plus habitués présentiel et dans ce cas-là parfois on on truc rien comme s'il y avait 2 clans qui pourraient se former parce que on a ceux qui sont vraiment en présentiel et qui font leurs petites discussions entre eux et on a les télétravailleurs qui restent un petit peu plus isolés et même si il y a un contact visuel via image interposée il y a quand même pas cette justement dans cette cohésion de groupe qui peut exister si tout le monde est en présentiel internet en distanciel en permanence en permanence

RB : vous m'aviez dit tantôt qu'en télétravail c'était un peu c'était assez compliqué de vous organiser parce que certains préfèrent travailler au soir au matin et du coup du coup est-ce que pour vous la collaboration elle est plus difficile dans ce cas-là ou moins difficile quand vous télétravaillez avec votre équipe ?

ED : seulement le groupe parce que je ne rencontre pas ce problème là parce que nous on est quand même on a nos horaires assez stables mais je pense que pour les personnes qui sont amenées à télétravailler avec des gens justement qui ont des profils comme ça ou qui prennent des horaires un peu plus fluctuants ça doit quand même être assez difficile si on n'arrive pas à faire un cadre directement dès le début, on va dire c'est que il faut dans le cas du télétravail ça peut être vrai mais ça doit être organisé ça doit être cadré un minimum parce que sinon nous sommes dans certains cas ça peut délier les trucs vraiment productifs également

RB : d'accord ce que j'allais vous demander c'était les actions que vous pouvez mettre en place pour maintenir une certaine cohésion d'équipe avec vos collègues quand vous êtes en télétravail ?

ED : Oh c'est quand même assez réduit mais on se fait quand même assez régulièrement dans ce cas-là des réunions si c'est pas des réunions ensemble moi j'en suis au télétravail mais j'essaie de faire au moins un appel de régulier à chaque membre de l'équipe que ce soit dans la journée pour quand même garder ce contact quand c'est voilà dans les limites de la possibilité si c'est pas tous les jours on essaye comme devant de garder un appel régulier sinon nous on l'a pas mis en place mais

je sais que ça se fait régulièrement parfois il y a des tableaux teams par exemple qui se créent pour avoir vraiment plus des dialogues de gros que vraiment au sein de l'équipe mais ça devient plus justement dans ce cas-là des discussions un peu informelles qui se tiennent sur le côté je crois oui il y a beaucoup il y a quand même beaucoup de choses qui peuvent être mises en place aussi maintenant parce que quand même conserver essayer de conserver une cohésion au sein d'une équipe mais voilà il faut je compte que il ne faut pas oublier le présentiel parce que le minimum on est revenu le même situation cette autorité alors on va dire

RB : je comprends et au niveau de la communication à distance est-ce que vous arrivez à avoir des moments où vous vraiment discutez de ce qu'il faut faire et cetera ou pas du tout ?

ED : quand même aussi beaucoup les outils par exemple de Microsoft teams avec l'état tâches qu'on peut faire ou se créer des chantiers on s'attribue chacun à l'étage ce qui doit être réalisé par qui je rappelle pendant que cela distribuer l'état on peut le faire un suivi aussi de l'avancée un petit peu des tâches qui ont été réalisées par les différents membres de l'équipe et après bien sûr une petite sauce si c'est nécessaire on peut se faire une réunion tigre en global ou avec la personne directement on voit ce que les discussions informelles soit importantes les petites discussions informelles qu'on peut avoir en présentiel qu'on n'a pas forcément à distance soit par téléphone c'est très important parce que je pense que c'est lors de cet échange là on s'échange plus d'informations intéressant dire ça mais ce sont peut-être pas des informations va dire concrètes, c'est là qu'on va se dire qu'il y a quelque chose qui ne va pas si des ressentis que ce soit positif ou négatif c'est plus lors de cette discussion mais c'est rencontré informel que cette information ressorte que l'engagement des réunions de travail parfois on peut se ressentir un petit peu pressé de vivre une réunion que lorsqu'on supprime vous tout par le 12h00 pas tout le monde est à peu plus détendu et voilà ça se relâche comme on dit ce qu'il a sur le cœur à ce moment-là et oui l'informelle est très importante

RB : très bien quand vous télétravaillez à distance est-ce qu'il existe une différence au niveau de la coopération ?

ED : parce que c'est toujours un chacun d'autre dans notre équipe on a quand même des tâches bien définies en fonction des collaborateurs et il y a quand même un échange continu qui se fait entre les différentes personnes donc ça

RB : ok et vous ne trouvez ça plus facile ou difficile de communiquer à distance non plus difficile non ?

ED : après ça dépend dont on va dire ça dépend dans quelle phase du travail on est parce que jeter comme on expliquait si c'est vraiment pour des effaces où on doit prendre en place ouvrir un grand blanc et commencer à discuter d'aménagement sur les schémas là ça devient un peu plus difficile la limitation on va dire de l'outil que l'on ne sait pas nécessairement bien visualisé les actions pour le travail quotidien le dire l'état de communiquer est là c'est quand même efficace voilà non c'est stable

RB : et pendant la période de la crise est ce que vous avez eu des périodes de télétravail plus longues ?

ED : on a quand même eu une partie où l'entreprise était un peu fermée ou au pire au quotidien mais parce que les chantiers étaient moins actifs mais nous on au niveau programmation ou étude de dossier Ben on pouvait toujours continuer à travailler donc là il y avait toute une phase plus période où on a été entre guillemets forcé à télétravaillé le moi ce n'est pas être forcé plutôt travailler dans cette possibilité justement cette chance par rapport à d'autres entreprises ou à des ouvriers n'importe quoi qui eux devaient être mis en chômage commit parce que eux pouvaient demander un ouvrier de télétravailler c'est très difficile c'est comme nous on a fait cette chance de pouvoir continuer mais

oui là c'est un moment on a eu une période où le télétravail et a été très important et je pense que c'est un peu grâce au redire malheureusement aussi à cette période COVID ou n'importe quoi les techniques les outils ont vraiment été mis en place et comme maintenant on se retrouve avec les politiques de télétravail qui commencent à s'étendre de plus en plus et à généraliser et que mon point de vue de ce côté-là c'est positif parce que justement ça permet un petit peu aussi aux gens de s'adapter d'adapter un petit peu plus à leur rythme personnel d'éviter parfois des distances aussi des déplacements totalement inutile parce que j'arrive ça on est plein de cas d'avoir beaucoup de réunions ce soir c'est le brusset Alors voilà pour moi je suis allé jusqu'à Bruxelles pour avoir autour d'une table simplement pour dire à discuter pour revendiquer 10 min ou ça totalement intéressant si voilà si on peut le faire de chez soi comme je dis après le présentiel est très utile mais faut pas la part des choses 2 h de route pour 15 min de réunion là ce c'est pas utile et dans ce cas-là le télétravail est très les outils télécommunications qui ont été mis en place

RB : très bien là je vais aller plus sur un point de sentiment d'appartenance ce que j'aimerais savoir c'est si la distance physique et psycho sociologique peut avoir un impact sur la relation avec vos collaborateurs ?

ED : oui je t'entends ça dépendra des gens parce que une personne n'est pas l'autre mais je recommande donc c'est à dire que peut-être que même le télétravail dans certains cas que renforcer Ce sentiment là si le manager ou le responsable la prends la peine de contacter d'entretenir ce lien avec les membres de son équipe que lorsqu'on est dans un bureau tous ensemble ce lien peut sembler naturel et dire bah voilà je suis Pierre et présent Paul le responsable est dans le bureau bon voilà on se parle et à l'extérieur aux autres une fois que la journée est terminée on reste comme ça mais je pense que personnellement le fait que Ben voilà le manager par exemple est chez Louis ou bien le Louvre le programmeur est chez lui de l'autre côté et que ayez ce travail de dire mais que personne a pris la peine quand même de me contacter et de rester en contact avec moi je pense qu'indirectement je trippe expert en la matière et je pense que ça peut quand même aussi avoir un côté positif et de renforcer ce sentiment quand même de de cohésion au sein d'une équipe très bien et donc vous vous direz que vous vous sentez pleinement membre de votre équipe même sans contact physique à notre équipe

RB : est-ce que c'est parce que vous trouvez plus facile de coopérer du coup ?

ED : oui pour te dire je vais pas parler en général au sein au nom de l'entreprise comme elle fait plus parler quand même au nom de nos services mais oui c'est parce que chez nous on a cette chance d'avoir cet esprit d'équipe de cohésion on va dire même d'amitié que ce que on en est tellement pour trouver quand même fort proche tous ensemble que ça facilite vraiment cet esprit cette cohésion et que le télétravail ne pose pas de souci maintenant je pense que si on a d'autres personnes qui ont sont dans des situations plutôt tendues des relations un petit peu plus conflictuelles entre les membres soit que ce soit l'équipe même au niveau on va dire horizontal ou avec l'o n +1 là dans ce cas-là le télétravail risque d'être beaucoup plus difficile à mettre en place parce que mais voilà j'ai de la chance de ce côté-là moi de ne pas être travaux ces problèmes au 2nde équipe très bien très bien très bien ce que j'aimerais ensuite savoir c'est en télétravaillant du coup

RB : comme vous dites que vous avez cette forte cohésion vous ressentez aucun détachement d'avec votre équipe quand vous travaillez de loin ?

ED : après on a travaillé on va dire assez hybride dans le genre ou si on a des périodes où on est au bureau il y a des périodes où le les programmes entiers pour faire des mises au service donc quoi qu'il arrive on a quand même déjà cette étude que d'avoir détourné 23 jours parfois ou après 2 semaines toute entière t'envoie un membre de l'équipe en présentiel donc pour nous le fait de pas avoir quelqu'un c'est pas non plus c'est vrai que pour certaines personnes de pas avoir quelqu'un en

présentiel dans la tête de certaines personnes ça se transforme dans la personne ne travaille pas donc c'est nous c'est déjà quelque chose qui n'existe pas puisque on a cette habitude de d'avoir quelqu'un pour une semaine parce que ils ont-ils ont service du chantier bureau donc le fait qu'il soit en télétravail chez lui c'est c'est pas choquant c'est qu'on a cette habitude c'est pas parce qu'on ne voit pas quelqu'un qui ne fait rien le dise c'est une chose et après on a quand même cette cohésion et cette confiance mutuelle qui existe aussi au sein entre nous pas de souci avec le distance Québec

RB : très bien ce que j'aurais aimé savoir c'est quand vous avez effectué du télétravail pendant la crise est ce que vous avez ressenti de l'isolement et l'évolution qu'il y'a aujourd'hui ?

ED : le temps parce que le télétravail a quand même été sur une période assez réduite lundi au bout de télétravailler bon faut les vraiment 23 semaines qu'on a eu le télétravail total comme elle dit non on est quand même assez vite revenu en le rôle si c'était pas tous en présentiel mais on est quand même un petit peu petit groupe au bureau donc on n'a pas eu vraiment ce sentiment d'isolement de certains ont pu ressentir et ça je peux comprendre parce que c'était de devoir rester enfermé chez soi comme quand sur 7 dans les murs ce que je peux comprendre que ça a été difficile ma compagne je sais bien qu'elle a mal payé le vécu cette période-là justement puisqu'elle est plus dans le domaine administratif et eux étaient en présentiel obligatoire pendant toute une et pour elle ça a été beaucoup plus dur exemple que c'est vrai que moi je je ressentais pas la même chose ce que j'avais cette chance de pouvoir sortir d'aller quand même au bureau et donc c'était quand même je sors de la maison que la personne qui est télétravail tous les jours de la semaine toutes les semaines du mois mais à un certain moment oui c'est qu'on a beau dire caméras team se trouve que l'isolement enfin comme secret

RB : très bien j'aimerais aller vers une tournure plutôt management ce que j'aimerais savoir c'est est-ce que vous êtes pour plus d'autonomie ou de contrôle dans le management de vos équipes ?

ED : personnellement avec mon équipe je suis plus parti dans le plus d'autonomie la seule chose que je leur demande c'est voilà c'est ils me disent mais voilà demain est-ce que je peux télétravailler je l'aurais téléphonique bon ça j'ai aucun souci le seul point je leur demande parce que il faut quand même comme on dit on vit plus d'autonomie plus de contrôle minimum de contrôle pourrait finir leur demande juste voilà mettez les dans votre calendrier

RB : vous dites-vous êtes en télétravail vous mettez-vous tenez les points sur lesquels vous comptez travailler ?

ED : dans l'année j'ai pas besoin de savoir de 8 à 9 je fais ça voilà je sais que localement votre charge de travail je sais sur quoi vous allez travailler et là je fais confiance mais parce que justement j'ai une équipe soudée aussi ou sans que tout le monde s'entend bien et on a cette confiance respectueuse qui s'est instauré sur le le prix des années donc nous moi personnellement je peux permettre de travailler plus dans la conférence maintenant je comme on dit si on n'arrive dans certains profils quoi certaines personnes sont plus dans le laisser-aller je pense que le télétravail dans ce cas-là doit absolument être cadré ce n'est tout dépend d'un profil de personne à l'autre je sais bien dans mon équipe personnellement j'ai un programmeur mais il le reconnaît lui-même il ne peut pas télétravailler il évite le télétravail parce que il s'est fait chez moi je sais que c'est très peu probable que je travaille également mais là on a affaire à quelqu'un qui le reconnaît et qui est demandeur du présentiel justement pour cette partie-là mais je pense que et après cette battue en soi ça peut être naturel de quelqu'un qui veut être chez lui et qui n'a pas vraiment qui n'est pas nécessairement motivé qui n'a pas la motivation derrière pour une raison ou une autre et ça et ça peut être conflictuel au sein de l'équipe ça peut être les problèmes familiaux aussi hein très directement on a beau dire que ce qui se passe à la maison reste à la maison et à des choses ils arrivent on arrive à de parfois à des

limites ou à des choses n'est pas vraiment réalisable je dis un truc faut pas tout le monde ne sait pas non plus vraiment faire sa vie sa vie professionnelle ni dire absolument aucune influence sur l'autre j'ai vraiment des doutes que ce soit réellement possible autrefois mais voilà dans ce cas-là

RB : très bien est-ce qu'il y a un style de management particulier qui est appliqué que vous appliquez au sein de vos de votre équipe ?

ED : justement on connaît déjà le travail, maintenant je ne suis pas derrière avec un fouet ou bien un abattement demandé vraiment, chacun est conscient du travail qu'il doit exécuter chacun est conscient de d'état pour lesquels ce travail cette tâche doit être réalisé après voilà je les laisse libres de s'organiser d'adapter leur journée comme ils le préfèrent que ce soit au télétravail que ce soit en présentiel et moi jusqu'ici tout ce qu'on a rien j'ai pas j'ai pas de problème de ce côté-là bon j'ai pas de raison non plus de vouloir changer un petit peu les organisations et de vouloir placer des cadres plus stricts et on a la chance aussi quand même d'être une petite entreprise ouais même si on parle de maintenant VMA qui est assez imposant si on se limite, si je me limite à mon service régulation nous sommes une dizaine ou tout au plus et ce qui permet quand même de garder cette cohésion et de se c'est vrai que si on parle de gens qui doivent manager des équipes de 30 40 personnes de 40 dans ce cas-là je ne pense pas que ce soit réalisable dans ce cas-là ne et c'est pour le manager en lui même aussi pour sa facilité de gestion il devra mettre 14 parce que suivre 40 personnes et laisser 40 personnes s'adapter Fernand vie on va dire un peu comme ils le veulent là qu'on va devenir beaucoup plus difficile à suivre il faut vraiment des personnes voilà

RB : ok très bien ce que j'aimerais savoir c'est qu'est-ce que vous pensez du management par objectif et un management plus e communicationnel donc il va être basé plus sur la communication avec les membres de l'équipe et cetera ce que j'aimerais savoir ce que vous pensez de l'un et de l'autre un management par objectif ?

ED : au niveau de cohésion ce sera mieux le comment on le dit e- communicationnel mais pour nous quand même l'objectif restera toujours le management orienter objectif parce que on a quand même maintenant des équipes qui sont assez autonomes je dire que l'e-communicationnel peut-être plus orienté vers des équipes où il y a beaucoup de nouveaux collaborateurs qui arrivent qui ont besoin de d'un encadrement d'un cadre d'un suivi et dans ce cas-là Ben voilà pour les nouveaux arrivants le télétravail en soi et à la limite même pas autorisé on va dire pendant les premiers mois on préfère quand même les avant que son présentiel pour leur donner les les structures les habitudes de travail parce que ce sont des gens qui vous rembourseront beaucoup plus à la recherche justement de cette communication et là pour un manager distancié sur e-communicationnel ça va aussi si on a 45 personnes en dessous mais si c'est pour des équipes plus grandes c'est pour moi c'est pas gérable ou peut être difficilement gérable parce que ça va jusqu'à la moitié de la journée on est enfin être passé en réunion teams et on en soit si on télétravaille c'est pas plus qu'on demande on demande quand même de pouvoir appeler à cet âge à ce que et pas passer son temps pas s'effondrer dialoguer avec Pierre Paul donc nous on reste quand même sur le plan sur le management à traiter objectif ou on se fixe des dates et des objectifs des tâches qui doivent être terminés et après chacun il y a quelque chose d'organiser sa journée et c'est tâche pour arriver mais non bien sûr s'il y a un souci si y a des questions si on se rend compte que les objectifs ne peuvent pas être atteints on les objets dans les temps impartis Ben oui là bien sûr il y a toujours cette aspect communicationnel qui nous pour apprendre le dessus au sac rose contact on fait le point on se garde le départ pourquoi est-ce que tu penses est-ce que c'est parce que tu as une charge de travail trop importante ça peut arriver à ce que c'est parce que justement tu penses qu'il y a des informations qui manquent donc il faut garder je pense que je ne pense pas qu'il y ait vraiment passe 2 types de management vraiment comme on dit la bien distinct avec le e communicationnel et le parole vous allez objectifs il faut miser 2, le meilleur vraiment tu peux pas la voir qui d'après moi c'est un mix des 2 parce que il faut d'un côté je dors j'aurais tendance à dire que de l'équipe pourrait sentir un peu infantilisait aussi oui si on est toujours

derrière eux urbain prémâché à expliquer je crois c'est quand même important même maintenant au télétravail c'est quand même de développer l'autonomie du collaborateur ils se sont autonomes et après justement et pouvoir travailler avec ces objectifs mais tout pour être de rire la personne en soit je pense pas que ce soit bien

RB : très bien et j'aimerais savoir si vous avez déjà connu des difficultés à manager à distance ?

ED : alors un truc personnellement je n'ai pas vraiment de soucis, on a bien eu une fois mais ça date ce n'était même pas au milieu d'une c'est pas vraiment dans le cadre du télétravail il y avait une personne qui a un peu plus d'un caractère un peu plus impulsif et c'était un peu emporté au téléphone il m'a dit mais voilà on peut pas vraiment pas de souci de ce côté-là

RB : ce que j'aimerais savoir là on est dans la dernière partie donc que pensez-vous est-ce que vous pensez que le télétravail pourrait devenir une pratique permanente ?

ED : Oh c'est pas une question je crois que ça va devenir une pratique permanente je pense qu'il y a déjà beaucoup d'entreprises qui l'ont adopté qui l'ont adopté on et pour moi donc et plus que nécessaire parce que ça permet aussi comme on dit certaines flexibilités auprès des employés des employés mais des travailleurs quand on a le cas par exemple je ne vois pas comment on pourrait faire autrement dans le sens où le nombre de personnel augmente aussi le groupe de collaborateurs augmente les open spaces eux ne sont pas plus extensibles à souhait et si on veut un cadre de travail correct aussi les pouvoirs il y a certes bon pour moi le télétravail a été mis en place et c'est plus que positif et c'est plus que nécessaire et là alors en plus quand on va nous on va pas prendre en compte l'aspect environnemental on va laisser de côté qui permet aussi quand même de laisser de pas faire des trajets plus inutiles des kilomètres et des kilomètres parfois qui sont faits en véhicule pour tout simplement venir être assez sur un bureau et reposer chez soi alors je crois que le télétravail c'est pas une question c'est là maintenant c'est existant et ça va rester

RB : et la dernière question c'est de savoir si c'était télétravail 5 jours sur 5 était possible ou envisageable pour l'entreprise ? mais je conçois que vous m'avez dit qu'il y avait la partie terrain aussi qui était très importante

ED : donc au début ça a été je veux dire il y a quelques années je pense que je n'aurais pas notion d'amener le l'objet télétravail je crois qu'on aurait été très mal reçu donc après on a eu cette période COVID qui a été année de cette obligation de mettre les outils en place et comme il faut pas se cacher non plus beaucoup d'entreprises aussi ont investi beaucoup pour les outils dans les systèmes de gestion à distance de collaboration donc ce sont des investissements qui ont été mis en place et je le vois très mal aussi que du jour au lendemain ou fasse une croix absurde en disant bah maintenant tout le monde t'es en haut 16 ancienne parce que ce serait vraiment sincèrement ce serait idiot ce serait vraiment une très contre-productif parce que maintenant tout est en place

RB : nous sommes arrivés à la fin de l'entretien, on s'est dit beaucoup de choses vraiment contente de cet entretien j'ai reçu beaucoup d'informations donc ça va beaucoup m'aider donc bah je vais vous remercier du coup de la participation pour vos réponses pertinentes et voilà voilà au revoir merci

ED : merci bonne continuation pour votre mémoire

RB : Merci

Entretien ER

RB : Donc voilà donc avant de commencer déjà Bonjour et et comme vous le savez déjà je réalise des entretiens donc dans le but de finaliser la partie empirique de mon mémoire qui porte sur comment la déspecialisation que crée le télétravail affecter la cohésion d'équipe d'accord donc voilà donc j'aimerais avoir votre autorisation pour l'enregistrement de cet entretien ?

ER : oui bien sûr pas de souci

RB : ça va Ben déjà est ce que vous pouvez premièrement vous présenter en quelques mots nom prénom fonction occupée parcours professionnel nombre d'années dans l'entreprise ?

ER : oui bien sûr alors euh Ben je m'appelle ER, je suis dans la compta druart depuis 11 ans non j'ai commencé en le 1 décembre 2010 et j'ai démarré un donc junior comptable et maintenant je suis à compte officer donc j'ai eu tous les jobs de la comptabilité

RB : j'aimerais savoir à quelle fréquence ce que vous exercez du télétravail actuellement ?

ER : alors depuis la fin du COVID j'ai eu droit à un petit jour au télétravail par-ci par-là et ensuite j'ai demandé 1/5 de télétravail, j'effectue 2h par jour donc en fin de journée tous les jours sauf le mercredi d'accord je suis en 1/5 télétravail depuis je dirais moins d'un an

RB : d'accord moins d'un an ok donc pendant la crise vous en pratiquez aussi ?

ER : juste au tout début beaucoup et puis ça s'est un peu calmé mais on a on a eu droit à quelques jours en tout cas d'accord mais ce n'était pas répétitif ici oui parce que d'office un jour par semaine

RB : d'accord et qu'est-ce que vous pensez du télétravail par exemple en termes d'avantage inconvénient etc ?

ER : Ah ouais à mon niveau en tout cas le télétravail 12h, au niveau de l'équilibre vie de famille c'est bien, étant donné que j'ai une petite fille de 5 ans que pendant le COVID Ben elle n'avait que 3 ans elle avait pas cours à l'école donc c'est m'a permis en tout cas de trouver du temps ici ma demande de télétravailler c'est justement pour aller chercher à l'école et pouvoir télétravailler depuis la maison tout en ne demandant pas aux grands-parents d'aller la chercher on va dire c'est plus pour la vie privée, pour l'équilibre de la vie privée et si maintenant c'était quoi votre première la 2e partie de la question

RB : je voulais savoir les inconvénients que vous trouvez au télétravail ?

ER : je pense que c'est le manque de matériel à mon domicile parce qu'évidemment quand je travaille de mon domicile je suis beaucoup plus lente parce qu'au bureau j'ai 2 écrans et un bureau fixe Ben à la maison c'est tout à fait différent je suis sur la table du salon voilà ça fait une grosse différence.

RB : d'accord euh j'aimerais savoir est-ce que vous pouvez m'expliquer un peu votre quotidien en télétravail ?

ER : en télétravail j'essaie toujours vu que j'ai la chance de toute raison tous les jours au travail je je prends tout ce qui est très enfin ou une ça ne demande pas énormément de réflexion que c'est du pur encodage ou en tout cas quelque chose qui va qui va pas me demander une concentration énorme

donc c'est toujours des tâches quasiment répétitives et voilà qui me permettent de ne pas avoir trop de documents aussi à prendre etc donc c'est toujours j'organise toujours mon job de télétravail la journée

RB : d'accord d'accord et d'après vous quelle différence principale est ce qui peut exister entre travailler à distance et travailler en présentiel ?

ER : ouais certainement avec la collaboration avec les collègues je pense que quand on envoie un mail c'est différent que quand on discute avec eux mais comme je vous dis j'ai pas peut-être pas l'impact d'une personne qui a vraiment un jour de télétravail parce que bon j'ai quand même mes questions je peux reposer le lendemain ou que j'ai pu poser de la journée donc cet inconvénient-là n'est pas trop difficile après étant donné que j'ai 2h en décalé par rapport à mes collègues mais si pour un certain job j'ai dans un avis Ben je vais devoir passer à une autre tâche en attendant que la personne revienne le lendemain

RB : d'accord et comment est-ce que vous définiriez la cohésion d'équipe au sein de votre équipe ?

ER : très bonne étant donné non ici on est nous sommes donc 4 comptables et un +1 on va dire qu'il y a un qui s'occupe de tout ce qui est client et malgré que on est de plus en plus nombreux je trouve que la cohésion reste quand même quand même facile après on a eu un bouleversement cette année avec la fusion donc humanisée donc on a plus de plus bah on a eu on est plus nombreux mais on ne faisait pas les mêmes tâches on est passé donc ça n'est si on fait la même chose il faut juste avoir des dispatchés tout ça donc positif

RB : Quand vous télétravaillez la cohésion est la même ?

ER : Oui et non c'est tout se passe par mail étant donné que souvent Ben mes collègues ne sont pas là quand je continue à télétravailler donc bon oui je Ah évidemment il faut formuler un mail différemment que si on le demanderait vocalement de manière orale donc voilà non sinon non je ne pense pas que ça change

RB : et par exemple quelles actions vous mettez en place pour maintenir la cohésion d'équipe entre vous et vos collègues lorsque vous télétravaillez ?

ER : j'utilise beaucoup de teams parce que je trouve que c'est quand même un logiciel de plus amical, avec la caméra allumée, questions maintenant mis à part formuler mieux de mes mails je ne pense pas que je fais plus d'efforts pour autre chose

RB : d'accord OK comment est-ce qu'enfin comment est-ce que la communication avec vos collègues ?

ER : bon du coup elle se passe à distance du coup par teams et c'est uniquement le seul moyen il n'y a pas de non, c'est mais ça il n'y a pas d'autres moyens non je ne téléphone pas d'accord donc voilà je laisse tranquille essaie de le déranger le moins possible en tout cas quand je télétravaille.

RB : d'accord et comment est-ce que vous trouvez la communication du coup avec vos collègues enfin ce qu'il y a différence avec lorsque vous êtes en présentiel par exemple ?

ER : non si je ne n'abuse pas de leur présence au bureau et que voilà pour compenser mon absence non je pense que c'est la même chose vous dire pas spécialement différente

RB : trouvez que vous communiquez aussi bien, que vous avez une forte interaction avec vos collègues quand vous êtes à distance et quand vous êtes en présentiel ?

ER : oui pareil il n'y a pas de différence

RB : d'accord ensuite donc la prochaine question c'est de savoir si vous trouvez plus facile ou plus difficile de communiquer à distance ?

ER : Ben un petit peu plus difficile oui je dirais que c'est quand même un peu compliqué que quand on est à côté moi je ce n'est pas ce n'est pas un point négatif comme je vous dis ma facilité c'est que voilà c'est une question que je peux attendre le lendemain pour la poser je l'attends le lendemain c'est plus facile de communiquer directement en face à face

RB : et en télétravail ce qui a une différence au niveau de la coopération ?

ER : non pas de la différence on s'entraide

RB : d'accord est-ce que du coup est ce que vous pensez que la distance là elle peut avoir un impact sur la relation avec vos collègues ?

ER : non non que si je ne pense pas autant qu'on n'abuse pas je pense que non je pense que ça ne devrait pas avoir d'impact évidemment pour 1/5 quelqu'un qui a plus de 2 jours de télétravail à mon avis ça devrait quand même être plus impactant mon avis

RB : d'accord et est-ce que vous vous sentez pleinement membre sans contact physique enfin quand vous télétravaillez à distance ?

ER : non parce qu'il n'y a pas de pause-café

RB : et pour vous la pause-café en quoi elle est importante ?

ER : La pause-café est très importante parce qu'on parle d'autre chose

RB : donc en gros à distance n'y a pas forcément cette communication informelle on va dire

ER : exactement c'est ça tout à fait

RB : et donc du coup vous vous sentez plus ou moins appartenir à une équipe ?

ER : enfin oui Ben oui d'office oui je préfère être en présentiel pour faire partie et pour rigoler avec des collègues plutôt que d'être au bureau et aller à la maison

RB : et est-ce que vous avez l'impression d'être seul en télétravail ?

ER : oui c'est vrai que ça c'est le point négatif aussi c'est quand on sent que la journée est beaucoup plus longue parce qu'on se sent seul

RB : d'accord et en télétravaillant est-ce que vous pouvez dire que vous ressentez un détachement avec votre équipe de travail ?

ER : Ben ça dépend peut-être pour la tâche mais en général non un détachement non et en fonction par exemple lors de quelles tâches est ce que vous sortez ça euh on va dire que je peux rebondir si

on est débordé Ben voilà les collègues que demandent à avoir un coup de main alors quand on a un peu tout seul chez soi On a beau être débordé si on pose la question à un collègue est-ce que tu peux m'aider mais il comprendra pas le même ouais je vois enfin je sais pas comment dire différemment mais seulement il y a un enfin souvent le télétravail est associé au fait que voilà on ne fait rien et cetera du coup quand on demande de faire une tâche alors que la personne est en tenue de travail on a l'impression que c'est un abus de demande alors que finalement sais pas Comment expliquer je vois pas comment je sais pas si vous comprenez ce que je veux dire

RB : en fait la question c'était vraiment enfin si vous ressentez vous m'avez dit que vous ressentiez un détachement avec votre équipe de travail

ER : selon les tâches selon les tâches, si je réalise des tâches je me sens qu'on est le plus proche de quelle manière enfin si je réalise cette tâche là je sens qu'on a dépassé voilà je ne sais pas plutôt une tâche qui est censée être faite à plusieurs que plusieurs personnes peuvent intervenir là je me sens bien mais sinon non enfin dans la comptabilité on a quand même quand on a une tâche on l'a jusqu'au bout donc on va dire où on est censé être à plusieurs

RB : OK d'accord du coup est-ce que vous avez subi où ressenti de l'isolement pendant que vous télétravaillez ?

ER : non bah non enfin mis à part non non pas on le on le ressent plus mais non sinon y a pas vraiment de visionnement dans mes tâches

RB : OK d'accord au niveau maintenant du management comment est-ce que vous avez vécu l'incorporation d'un management à distance est-ce que vous sentez vraiment qu'il y a un management qui se crée quand vous travaillez à distance ?

ER : Ben non, mon +1 contrôle des tâches effectuées j'ai envie de dire mais pas spécialement le management en tant que tel c'est difficile d'en parler parce que comme je vous dis si je me réfère enfin si je me donne si je vous réponds à la question par rapport à quand c'était pendant le COVID des jours entiers télétravail Ben le management en effet devait être plus compliqué actuellement

RB : donc vous pouvez développer hein

ER : Ah non non j'en ai au-delà je trouvais que c'était compliqué à ce moment-là parce qu'il y avait des jours qui passaient sans soi mais quand ce n'est que 2h par jour non on se rend pas spécialement à un management différent d'accord donc là le pendant donc là la période post je trouvais Ben déjà c'était tout nouveau le télétravail ouais pour moi étant donné qu'on avait jamais vraiment bénéficié et Ben du coup je trouvais que oui un management devait un peu s'adapter pour à ce niveau-là parce que une instruction dite verbalement n'est pas la même qu'une instruction écrite et sans spécialement plus de plus d'infos ouais donc voilà

RB : d'accord et comment est-ce que vous décririez le style de management appliqué par VMA pour la distance ? par exemple un management par objectif ou un management plus communicationnel ?

ER : voilà quoi un peu plus objectif

RB : d'accord et pour vous est-ce que ça a un impact sur la cohésion d'équipe le fait que ce soit très ciblé objectif ?

ER : non non parce que j'ai toujours connu ça elles sont quoi non

RB : et pour vous quel style pour être le plus adapté à distance par exemple et pourquoi ?

ER : je pense que toujours avec des objectifs c'est quand même plus facile en à s'organiser si on sait que on va vers ça Ben voilà on met tout en œuvre pour le faire même si c'est à la maison ou en présentiel, je pense c'est plus facile

RB : qu'est-ce que vous pensez de l'autonomie en en général vous pouvez dire que vous travaillez beaucoup plus autonome ou vous travaillez beaucoup plus en coopération ?

ER : plus autonomes oui c'est pour ça que d'office perd que ce soit ici ou à la maison ça même chose d'accord et ça n'a aucun impact pour vous sur la votre cohésion d'équipe où chacun sait très bien ce qu'il faut faire vous êtes très important chacun sait très bien maintenant s'il y a vraiment une nouvelle tâche et que on a besoin d'un collègue mais oui c'est plus sinon chacun sait très bien ce qu'il faut faire

RB : et au niveau de la collaboration entre vous comment ça se passe ?

ER : mais tout est la collaboration tout ça enfin tout dépend le job parce qu'en fait il y a des des jobs où on n'est pas censé collaborer et on peut les effectuer sans souci maintenant là si on a besoin d'un collègue pour effectuer une un certain job on a pas de problème de collaboration je ne sais pas comment vous dire mais c'est plus des jobs d'autonomie enfin autonome

RB : ok ça va oui oui est-ce que vous pensez que le télétravail pourrait devenir une pratique permanente ?

ER : oui oui

RB : OK donc ça veut dire que le télétravail 5 jours sur 5 pour vous c'est impossible ?

ER : c'est impossible dans notre job ça serait impossible par rapport au travail je pense que non seulement au niveau de la cohésion de l'équipe mais surtout au niveau de travail je pense qu'il faut être en présentiel

RB : d'accord au moins 3 jours semaine au moins pour vous ce serait l'idéal ?

ER : oui je pense 2 jours semaine c'est possible mais si on ne revient pas au bureau je c'est c'est plus compliqué après voilà avec un peut-être un poste non je pense que c'est quand même compliqué

RB : d'accord ça va voilà ça ça arrive à la fin de l'entretien

ER : j'espère que je vous ai bien aidé

RB : oui c'était bien merci encore pour votre participation

ER : bonne journée et bon week-end

RB : à vous aussi au revoir

ER : au revoir

Entretien MI

RB : Bonjour donc comme vous savez déjà donc je réalise des entretiens dans le but de finaliser la partie empirique de mon mémoire qui porte sur comment la spatialisation que crée le télétravail affecte elle la cohésion d'équipe et avant toute chose je voudrais vous remercier de votre participation et avoir votre autorisation pour l'enregistrement de cet entretien ?

MI : oui ça va

RB : est-ce que vous pouvez vous présenter en quelques mots nom prénom fonction occupée parcours professionnel nombre d'années dans l'entreprise ?

MI : donc je m'appelle MI j'ai 32 ans ça fait 5 ans que je travaille chez VMA et je suis à la comptabilité

RB : d'accord j'aimerais savoir à quelle fréquence est-ce que vous exercez du télétravail ?

MI : un jour semaine, depuis le mois de novembre

RB : d'accord et que pensez-vous du télétravail en termes d'avantages et d'inconvénients ?

MI : enfin je trouve que c'est assez chouette en fait ce qui est intéressant c'est que je gagne du temps sur la route un peu plus tôt chez moi et c'est avantageux après je ne me vois pas travailler 4 à 5 jours par semaine à la maison mais une journée par semaine je trouve ça assez chouette, c'est vrai que en travaillant de chez moi j'ai moins de contact avec mes collègues.

RB : d'accord et euh enfin quelle différence principale est-ce que vous pourrez trouver un travail à distance et travailler en présentiel ?

MI : ça vraiment le contact avec les collègues ouais quand je suis à la maison c'est un peu plus compliqué, si j'ai une question je me lève je vais voir la personne si je dois appeler la personne n'a pas forcément à son bureau elle ne répond pas forcément aux teams j'envoyais des mails c'est vraiment le contact la relation

RB : d'accord et comment est-ce que vous définiriez la cohésion d'équipe au sein de VMA enfin de votre équipe ?

MI : dans la comptabilité en général si c'est une très bonne équipe en fait on se complète assez bien donc c'est assez chouette de travailler avec mes collègues on s'entraide au niveau des tâches mais je veux dire si j'ai un problème mes collègues vont venir à ma rescousse et vice versa quoi non c'est pas mon bien pour ça on a une très bonne équipe

RB : d'accord est-ce que vous trouvez que la cohésion là elle est différente lorsque vous travaillez en présentiel et lorsque vous travaillez en télétravail ?

MI : oui c'est plus compliqué, justement quand je suis en télétravail j'essaye de privilégier du travail individuel comme on dit chez nous on va dire un peu plus d'opérationnel où je n'ai pas besoin de mes collègues ce sera du courrier je comptabilise les factures c'est plutôt vraiment un travail individuel

RB : d'accord est-ce que vous mettez par exemple quelque chose en place pour maintenir cette cohésion là quand vous travaillez à distance ou ce que vous ne vous dites pas de contact du tout ?

MI : C'est toujours bien d'avoir un contact mais c'est vrai que je privilégie le travail individuel quand je suis en télétravail j'organise ma journée en fonction de on va dire des rappels de paiement de comptage de factures toutes les 1000 mais voilà quoi j'ai moins de réunions après je discute malgré tout avec mes collègues par teams mais voilà quoi

RB : la discussion la communication avec vos collaborateurs elle ne se passe uniquement pas sur teams et l'est-ce qu'il y a d'autres outils ?

MI : oui il n'y a aucun il n'y a pas d'autres canaux de communication que teams

RB : ok d'accord et donc la communication là dont vous trouvez qu'elle est différente lorsque vous êtes en présentiel ? à distance vous trouvez qu'il y a plus ou moins d'interactions ?

MI : Ben en fait c'est simple si je vois une erreur où on a une petite chaîne on va dire entre nous si je vois une erreur dans la comptabilité Ben si je me lève et je vais lui dire directement je me montre je lui fais une petite démo mais quand je suis à la maison bah j'envoie un mail et ce n'est pas très agréable alors qu'en présence c'est plus facile aussi

RB : d'accord est-ce que vous pensez que la distance a un impact sur la relation avec vos collègues ?

MI : je pense que ça pourrait avoir un impact si c'était plus +2 jours par semaine il y'aura moins interaction et du coup on se connaît déjà moins mon avis je pense que si j'avais pas été ici toute la tous les jours avec mes collègues je connais pas beaucoup à part ici c'est chouette parce qu'on va dire une petite amitié se crée donc c'est c'est assez agréable de travailler avec des collègues de cette manière-là mais je pense que si c'était juste par team ou par mail mais ça reste plus froid plus distant plus professionnel

RB : et est-ce que vous vous sentez pleinement membre de votre équipe sans contact physique et social ?

MI : ça va encore

RB : en télétravaillant vous vous sentez plus ou moins appartenir à l'équipe ?

MI : oui je me sens malgré tout intégré à l'équipe mais comme je vous dis parce que je pense que ça c'est juste une journée par semaine donc du coup je me je ne me sens pas éloigné de mon équipe je pense que 3 jours 3 ou 4 jours de semaine je me sentirais quand même à part à part de l'équipe

RB : et donc vous est-ce que vous avez l'impression d'être seule en télétravail ?

MI : oui pas plus seul oui ouais oui c'est pour ça que j'organise plus mon travail en individuel parce que c'est moins facile on va dire de travailler et de collaborer que c'est mieux de collaborer en présentiel. C'est vrai que y a teams donc si j'ai une réunion si j'ai un travail à faire avec un collègue Ben je le ferai plutôt de la semaine sauf le mardi, c'est le mardi mon jour de télétravail

RB : est-ce que vous pourriez dire que vous ressentez un détachement avec votre équipe de travail en télétravaillant ?

MI : un petit détachement oui

RB : est-ce que vous avez déjà subi ou ressenti de l'isolement en télétravaillant ?

MI : oui j'ai l'impression d'être un peu isolé d'être un peu seul dans mon coin bon après je dis pas si j'ai une question tout le monde voilà c'est vraiment pour dire je suis pas au bureau je ne suis pas au bureau et j'ai l'impression que oui oui oui moi en tout cas pour ma personne je le ressens oui j'ai l'impression d'être seul un peu abandonné sur le côté mais mais il n'en est rien en fait parce que si tu si je pose une question si j'appelle mon chef ou quoi tout le monde répond quoi d'accord

RB : comment est-ce que vous trouvez le temps de réponse est ce qu'il est plus ou moins immédiat ?

MI : immédiat en général oui en général c'est médias voire 10 min d'attente mais pas plus

RB : d'accord et comment est-ce que vous avez vécu l'incorporation d'un management à distance ?

MI : c'est moi qui l'ai demandé enfin 1/3 donc c'est moi qui ça c'est pas la même chose c'est moi qui l'ai demandé parce que j'ai un petit bout on va dire de de de 16 mois et c'est vrai qu'en fait tous les jours un peu plus tard Ben là ça me permettait de de me coucher avec elle on va dire le soir de me réveiller un peu plus avec elle le matin et d'être tout de suite à 16h30 après avec elle et et donc voilà et j'ai demandé aussi ceci pour à cause de l'essence aussi l'augmentation de l'essence à ce moment-là j'ai quand même demandé c'est à dire que ça a un coût et que un jour semaine à la maison bah ça pourrait réduire un petit peu les coûts de les coûts de carburant

RB : quel est le style de management à distance qui s'applique dans votre équipe ? comment est-ce que vous la décririez ?

MI : juste parce que je suis on va dire à l'écart de mon équipe donc moi je ressens je la sens différente maintenant je ne pense que mon chef soit différent parce que je suis enfin c'est sûr que si je suis à la maison on va dire il va me laisser un peu tranquille alors qu'ici mais il m'a il va beaucoup me solliciter

RB : donc plus d'autonomie quoi

MI : oui oui

RB : qu'est-ce que vous pensez du management par objectif pour la cohésion d'équipe ?

MI : par objectif, c'est que justement donc tous les ans nous avons des objectifs différents et comme il appelle ça on fait du job protection c'est-à-dire que tout le monde dans notre service fait de tout il y a pas une personne pour des factures une personne pour en comptabiliser les banques tout le monde fait de tout et ça je trouve ça assez bien parce qu'on parcourt vite en fait et on s'est tous entraîné du coup c'est comme ça qu'on peut tous on est toutes des femmes à part le chef on peut toutes s'entraider c'est grâce grâce aux objectifs différents chaque année

RB : d'accord et à distance ce que vous pensez d'un management fort communicationnel ou un management par objectif si vous deviez faire une différence enfin lequel serait le plus adapté selon vous ?

MI : objectif oui si vous préférez ne pas avoir de contacts

RB : et travailler en autonomie ou avoir plus en plus de contacts avec le manager et que ce soit vraiment très très communicationnel votre entre vous et votre équipe donc beaucoup de réunions par teams à distance ou des choses comme ça ?

MI : comme j'ai un seul jour de télétravail je préfère objectif avoir vos messages et les exécuter maintenant dans on va dire dans la vie de tous les jours chez brülhart c'est plutôt le relationnel on parle énormément on échange on a beaucoup de brainstorming on prend des notes on réfléchit on réadapte donc c'est plutôt dans cette vision-là donc par rapport à la cohésion d'équipe

RB : OK très bien question c'était ce que vous pensez que le télétravail pourrait devenir une pratique permanente pour vous ?

MI : je suis pour 75 % un seul jour c'est déjà suffisant

RB : OK donc ce serait l'idéal pour vous un seul jour ?

MI : oui

RB : très bien et donc là nous sommes arrivés à la fin de l'entretien ce que vous avez quelque chose à rajouter non des questions

MI : non non j'espère vous avoir aidé un maximum je ne suis pas très bavarde

RB : aucun souci, donc merci en tout cas pour vos réponses, bonne journée

MI : à vous aussi bonne journée et bonne chance pour votre travail

RB : c'est gentil merci

Entretien QC

RB : donc moi c'est roxana et euh je j'avais réalisé mon mon stage au sein de VMA donc aux ressources humaines et donc là je réalise des entretiens dans le but de finaliser la partie empirique de mon mémoire qui va porter sur comment la déspecialisation que crée le télétravail va affecter la cohésion d'équipe et donc avant donc de commencer j'aimerais vous remercier de votre participation et avoir votre autorisation pour enregistrer l'entretien ?

QC : oui d'accord pas de souci

RB : très bien ok donc est-ce que vous pouvez vous présenter en quelques mots fonction occupée, nom, prénom, parcours, nombre d'années dans l'entreprise etc ?

QC : oui donc moi c'est QC je suis chez VMA ça fait à peu près maintenant un peu plus d'un an que je travaille chez VMA, j'avais fait un an au bureau d'études crémage en tant qu'ingénieur projet également

RB : ok très bien est-ce que vous réalisez du télétravail ?

QC : oui

RB : et à quelle fréquence ?

QC : entre un jour et 2 jours par semaine ça dépend un peu

RB : très bien ce que j'aimerais savoir c'est ce que vous pensez du télétravail donc en termes peut être d'avantage et d'inconvénients ?

QC : oui Ben l'avantage c'est un gain de temps pas de perte de temps sur les routes euh ça c'est le plus gros avantage dans les inconvénients c'est vrai que on a peut-être moins tendance à appeler ses collègues mais bon je trouve que avec le temps c'est quelque chose qu'on prend l'habitude et qu'on ose plus facilement de les contacter je dirais que quand les jeunes peut-être que au départ on n'ose pas trop mais avec l'expérience enfin avec le temps à force de les connaître on les appelle plus facilement je trouve donc ce pour moi c'est pas trop contraignant

RB : ok ce que j'aimerais savoir ensuite c'est est-ce que vous trouvez qu'il existe des différences principales entre travail à distance et travail en présentiel ?

QC : dans quel sens ?

RB : quand vous êtes en télétravail et quand vous travaillez en bureau est-ce qu'il y a une différence dans la manière de travailler dans la collaboration ?

QC : je dirais que l'avantage en télétravail c'est qu'on est moins dérangé alors que quand on est au bureau on est souvent dérangé donc quand on commence une tâche on est à chaque fois interrompu il faut à chaque fois recommencer sa tâche donc une perte d'efficacité maintenant l'autre avantage quand on est au bureau c'est que on a une question on l'a indirectement apporté de main à ses collègues et on sait la poser directement sa question mais du coup on dérange mon collègue qui était en train de faire une tâche et que et enfin voilà on l'empêche d'avancer plus rapidement dans cet âge

RB : très bien ensuite ce que j'aimerais savoir c'est quand je vous dis cohésion d'équipe à quoi est-ce que ça vous fait penser ? Comment est-ce que vous vous pourriez vous définir ce terme là à cohésion d'équipe ?

QC : je dirais plutôt entraide collaboration échange

RB : ok et est-ce que vous pensez que la distance que pourrait créer le travail puisse impacter la cohésion d'équipe ?

QC : à partir du moment où il y a toujours des jours où on se réunit au bureau ensemble je pense que non maintenant si tout le monde fait du télétravail en même temps enfin et que on ne se retrouve pas en même temps au bureau bah oui ça peut avoir un impact

RB : mais vous vous retrouvez souvent avec vos collègues en même temps au bureau ou ça dépend ?

QC : oui oui en général je fais peut-être le jour de enfin mon jour de télétravail c'est le même jour que les collègues donc c'est pas d'impact donc ça c'est une bonne mise en place

RB : très bien et du coup la collaboration à distance elle est la même toujours que quand que quand vous êtes au bureau ?

QC : du coup oui c'est juste que parfois il faut bah c'est un peu comme quand on est au bureau quoi parfois on va voir un collègue il est occupé Ben on ne sait pas on revient plus tard là quand j'appelle et que j'ai une question bah on ne me répond pas toujours tout de suite donc ça hum c'est le même problème, sinon je dirais que j'ai aussi mes réponses à distance que sur place

RB : d'accord et quelles sont les actions personnelles que vous mettez en place quand vous travaillez à distance pour maintenir une certaine cohésion avec vos collègues ?

QC : euh ça j'avoue que je n'ai pas vraiment quelque chose en place éclairé que je prévois juste quand je télétravaille dans mon calendrier en général je suis en télétravail comme ça ils ont courant et c'est toujours le même jour donc

RB : au niveau de la communication vous trouvez qu'il existe des différences quand vous êtes à distance et quand vous êtes en présentiel ou c'est tout à fait la même au niveau des interactions elles sont plutôt fortes sur la communication est plutôt limitée ou ça ne change vraiment rien ?

QC : ça dépend pourquoi tu sais on communique quand même souvent par mail quand c'est des grandes des gros points à voir euh maintenant il y a des questions qui nous évitent de d'envoyer un mail ou de passer un appel donc ça dépend un peu de la raison pour laquelle on a besoin d'un contact

RB : et quand vous êtes en télétravail ce que c'est pour effectuer une tâche particulière ou c'est toujours la même chose que quand vous êtes au bureau c'est à dire la collaboration quand vous êtes quand vous collaborez avec vos collègues c'est la même chose ou vous vous retrouvez plutôt isolé quand vous êtes en télétravail ?

QC : je ne me sens pas isolé en télétravail mais l'avantage c'est que je profite de ce moment-là pour faire des tâches où j'ai besoin d'être concentré

RB : donc vous évitez on va dire de ce truc-là de collaboration ?

QC : oui ou alors je le fais par exemple au matin je profite d'échanger des mails ou de faire des appels le matin et l'après-midi je j'en profite pour me concentrer sur ma tâche et nécessite une plus de concentration

RB : très bien ensuite ce que j'aimerais savoir c'est est-ce que vous vous sentez pleinement membre sans forcément de contacts physiques donc pendant vos 2 jours à une journée télétravail ?

QC : pour moi oui je me sens membre, membre dans quel sens ?

RB : toujours se sentir utile faisant partie de l'équipe ?

QC : oui toujours dans l'équipe ouais

RB : très bien ensuite est-ce que vous êtes pour plus d'autonomie ou plus de contrôle dans le dans le management là on part sur une touche un peu plus management ?

QC : il faut un équilibre entre les 2 je dirais. Il faut l'autonomie mais il faut aussi un suivi je ne dit pas qu'il faut suivre tous les jours mais faire le point peut-être le dire 20 min tous les jours enfin toutes les semaines pardon ça peut être ça peut être bien surtout enfin dans mon cas j'ai des gros chantiers c'est important de faire le point de toutes les semaines parce qu'il y a toujours bien des de des soucis des points à discuter avec le client le bureau d'études

RB : et est-ce que vous direz le style de management qui est appliqué à distance elle-même qui est appliqué aux travailleurs en présentiel ?

QC : moi je ne vois pas de différence

RB : vous êtes plutôt libre de vous organiser comme vous voulez ou il y a une certaine directive à suivre ?

QC : ici je suis à je dirais que dans la cellule dans lequel je suis et ça c'est libre, je dirais même au point de vue VMA assez libre

RB : ce que j'aimerais savoir c'est donc par exemple il existe moi j'étudie 2 modes de management donc un management purement par objectif et un management très y communicationnel donc y aura beaucoup de soutien beaucoup d'accompagnement, de feedbacks etc ce que j'aimerais savoir c'est un peu votre avis sur les 2 management là et par rapport à la cohésion d'équipe et quel management vous vivez réellement vous à distance ?

QC : oui, je dirais plutôt objectif enfin dit des tâches mais on dit une tâche plus ou moins une date mais on ne me dit pas le chemin de on ne me donne pas vraiment le chemin à prendre donc je vais plutôt objectif on me dit pour telle date ce serait bien que tout ça soit fait

RB : ok et qu'est-ce que vous pensez de ça on va dire même pour la cohésion d'équipe et cetera enfin où vous situez votre position par rapport à ce type de management là est-ce que vous aurez un avis sur un management beaucoup plus communicationnel vous êtes plutôt ravi de du management là ?

QC : je ne suis pas trop ravi je préfère quelque chose de quand même un peu plus communicatif surtout quand on a beaucoup de tâches en parallèle dire il faut tout pour cette date-là Len général

tout tombe quasiment au même moment et donc c'est compliqué de de mettre la priorité aux tâches donc un suivi peut être un peu plus proche plus d'étape ça pourrait être utile surtout de encore une fois sur des gros chantiers

RB : très bien ensuite est-ce que vous pensez que le télétravail pourrait devenir une pratique permanente ?

QC : c'est déjà le cas je pense à être approuvé

RB : pour vous télétravaillez 5 jours sur 5 c'est envisageable ?

QC : 5 jours sur 5 non à faire quand même avoir un mix entre les 2 parce sinon on est trop isolé on a quand même besoin d'avoir des contacts avec ses collègues plus que pour plaisanter en allant chercher un café ou autre ce côté-là on le perd en fait le travail forcément

RB : est-ce que vous vous tirez des informations peut être utiles pour votre travail justement lors de ces discussions informelles que vous allez avoir quand vous rigolez ou en passant pendant votre pause-café ou ce genre de chose ?

QC : oui ça permet de de se vider un peu la tête enfin de vider la tête discuter de ce problème avec ses collègues parfois sur des chantiers et ils peuvent ils peuvent vous vous conseiller et puis le fait de rigoler ça peut aussi permettre de se déstresser un petit peu, on peut discuter soit de de problèmes pour rencontrer un chantier puis un collègue peut nous dire ah moi j'ai des problèmes là et voilà comment comment j'avais fait pour pour le régler

RB : ok ok très bien donc voilà j'ai reçu le nombre d'informations suffisantes je vous dis déjà merci encore pour votre participation ?

QC : pas de soucis

Entretien MH

RB : Donc je m'appelle roxana et je réalise des entretiens donc dans le but de finaliser du coup la partie empirique de mon mémoire qui porte sur comment la déspecialisation que crée le télétravail va affecter la cohésion d'équipe et donc j'aurais aimé avoir ton autorisation pour enregistrer l'entretien ?

MH : oui bien sûr

RB : est-ce que tu peux aussi te présenter donc nom prénom fonction occupée nombre d'années d'entreprise parcours ?

MH : donc moi c'est ME je suis ingénieur au service commercial chez VMA depuis 8 ans donc c'est en sortant de l'école, de mon ma défense de mémoire qu'un directeur commercial qui était justement présent qui m'a proposé un contrat et c'est comme ça que j'ai signé chez VMA et que je suis toujours là donc voilà

RB : bien super ce que j'aimerais savoir c'est si vous effectuez du télétravail actuellement ?

MH : oui et à quelle fréquence je ne suis pas pour le faire toutes les semaines d'office parce que j'ai justement besoin de ce contact avec mes collègues que je trouve important, cette semaine c'est arrivé 2 fois ou voilà je vais être chez moi l'après-midi et donc j'ai fait 2 fois cette semaine

RB : d'accord et j'aimerais vous demander ce que vous pensez du coup de ce mode de travail en terme peut être d'avantage et d'inconvénients ?

MH : ok en termes d'avantage bah clairement ça permet une flexibilité d'horaire une flexibilité aussi et une certaine autonomie de l'employé ça permet aussi de prouver que l'entreprise a confiance parce que finalement il faut aussi une certaine confiance du manager envers son collaborateur parce que sans ça beh voilà il n'a pas de moyen entre guillemets de vérifier le travail, donc il y a quand même une confiance qui doit se s'installer et cette confiance est aussi importante pour le bien-être du travailleur finalement parce que ça le rend autonome et finalement ça montre qu'on est content de lui aussi les inconvénients c'est effectivement cette partie un peu distance qui se met de manière involontaire avec les collègues puisque enfin même si malgré le team c'est tout ça bah le contact social en en vis-à-vis n'est plus très présent est toujours préférée mon service on n'est pas des adeptes au télétravail parce que justement on est on aime bien se voir quand on a vraiment ce besoin de se voir mais c'est ça reste quand même une opportunité pour nous aujourd'hui de pouvoir adapter nos horaires quand on a des problèmes avec des enfants malades ou quoi plutôt que se mettre en maladie ou plonger ou prendre raison criminelle on peut simplement garder nos enfants et continuer de travailler à la maison donc c'est ça apporte quand même énormément d'avantages penser qu'il à bon escient maintenant si forcément on avait divisé l'équipe en disant Ben lundi c'est toi mardi c'est moi mercredi c'est toi à ce moment-là il y aurait beaucoup plus de communication qui est primordiale dans les équipes voilà

RB : très bien du coup quelle différence principale est-ce que vous trouvez qu'il existe entre travailler à distance et travailler en présentiel ?

MH : la communication , en fait un problème qui existe réellement à la communication même si les gens sont au bureau ils communiquent pas donc ça c'est un problème qui existe vraiment comment améliorer la communication certainement pas avec le télétravail parce que ça veut dire

que la personne est pas sur place et rien de plus facile que ça soit de la personne et de lui dire tiens au fait voilà j'ai ce problème là et tiens je pense à ça enfin je sais pas le contact quand même vachement plus facile

RB : ensuite ce que j'aimerais savoir c'est pour vous quand je dis cohésion d'équipe à quoi est-ce que vous pensez ?

MH : ça amène aussi une certaine motivation parce que on ne se sent pas seul face aux problèmes on est comme un entouré du coup d'une équipe cette cohésion elle est nécessaire pour avancer dans les challenges qu'on a aujourd'hui parce qu'on a des projets enfin dans notre métier en tout cas des projets de plus en plus compliqués et que seul on va peut-être plus vite mais on va être moins loin aussi et donc aujourd'hui on a vraiment besoin de cette cohésion pour se réinventer au jour le jour rester créatif rester motivé et voilà je pense que c'est vraiment pour moi c'est ça la définition d'une cohésion d'équipe quoi

RB : est-ce que vous pensez que le fait de travailler à distance du coup les uns des autres ça peut avoir un impact sur cette cohésion-là ?

MH : moi ça je suis convaincu parce que Ben parce que moi je suis contact enfin voilà j'aime j'ai vraiment ce besoin de venir au bureau le matin devant mes collègues donc moi personnellement oui je suis convaincu que ça a un impact sur la cohésion d'équipe comment on peut être avec une bonne cohésion si on travaille à distance et qu'on se voit que par caméra et on l'a vu pendant le COVID hein on a travaillé pendant 34 semaines uniquement via teams puisqu'on ne se voyait pas et finalement on attendait qu'une chose c'était de se retrouver au bureau pour vraiment se voir et et garder ce ce sourire aussi sur les visages qui est autre que via la caméra quoi voilà et puis via la caméra ça montre aussi enfin quand on est chez soi ça veut dire aussi que le travail finalement il rentre un peu dans la vie privée et ça peut aussi avoir un impact commun non négligeable un PC quand il est allumé à la maison parfois 18 h on peut se reconnecter à proposer et ce droit à la déconnexion existe aussi réellement et donc c'est aussi pouvoir faire la part des choses et le télétravail peut avoir justement un effet négatif sur la qualité de vie privée finalement

RB : du coup c'est plus beaucoup plus compliqué de collaborer à distance ?

MH : oui oui, après ce n'est pas infaisable mais pour moi ça doit rester quand même ponctuel il faut un équilibre quoi ouais il faut un bon équilibre

RB : ça va et quand vous travaillez à distance il y a des actions particulières que vous que vous mettez en place pour maintenir une certaine cohésion avec vos collègues ?

MH : le teams avec caméra vidéo et donc c'est y a que comme ça qu'on communique, la manière la plus directe après forcément il est facile mais les téléphones mais si la personne est disponible en teams nous maintenant on a vraiment pris l'habitude de communiquer en teams ouais

RB : et quand vous communiquez en teams c'est à peu près la même chose que quand vous êtes en présentiel ou par exemple les interactions sont moins fortes ou la communication pour être beaucoup plus limitée ou alors ça dépend ?

MH : si on est 2 oui si on est 10 parce que la communication team ça a plusieurs c'est quand même très compliqué à 2 ici la discussion elle fait comme si t'étais en face de moi donc ça fonctionne très bien mais une fois qu'on est plusieurs interlocuteurs en fait dès qu'il y en a un que le micro fonctionne mais on entend pas les micros des autres et donc finalement il y en a un qui prend plus la parole d'autres ne prendront peut-être pas la parole ou alors ils vont couper leur téléphone couper leur micro

et couper leurs caméras et en fait pendant qu'ils seront en teams ils sont occupés de travailler de faire autre chose d'être au téléphone ou quoi et donc la cohésion là peut se perdre oui parce que la personne peut simplement ne pas être connectée réellement à la réunion puisqu'elle a coupé son micro coupé sa caméra de façon à ne rien et en fait elle fait autre chose peut être pour le boulot aussi mais il y en a qui sont tellement débordés exemple qui continue de répondre au téléphone et du coup il loupe des informations aussi qui peut être qui peuvent être essentiels et moi oui c'est un impact très bien

RB : est-ce que par exemple au niveau de la coopération c'est la même chose aussi en présentiel ou il y a une vous observez une certaine différence quand vous êtes à distance ?

MH : ouais mais c'est toujours le fait d'être seul quoi je suis seule chez moi et alors qu'ici j'ai toute mon équipe autour de moi j'ai une question je lève la tête hein vous savez m'aider sur ça la réponse. La distance crée une distance de manière générale sur tous les points

RB : et donc du coup vous pensez que les discussions informelles que vous avez par exemple comme vous le dites-vous levez la tête vous demandez un truc ou même pendant votre petite pause les informations qui se passent là informelles est-ce qu'elles sont importantes pour vous ?

MH : ouais c'est important aussi parce que pour moi les c'est pas juste mon collègue ça doit quand même enfin ce sont des personnes avec lesquelles je passe 40 h semaine minimum du coup forcément ça a un impact aussi sur ma vie privée et il y a des infos qui se partagent entre nous où on parle un peu hors boulot je trouve c'est quand même aussi important de savoir comment va la personne Comment ça va chez elle même sans rentrer dans les détails forcément ça a pas devenir un ami mais ça devenir un quand même un copain avec lequel on s'entend bien et avec lequel on n'a pas peur d'échanger sur notre vie privée aussi ça c'est pas la mentalité toutes les sociétés c'est vrai qu'on a une mentalité ici de famille chez VMA a et on a cet échange comme qui est fort présent un peu de hors boulot qui se fait et qui est vraiment important je pense pour garder aussi cette cohésion de l'équipe générale pour montrer qu'on a une appartenance à quelqu'un une équipe

RB : ok très bien vous me disiez que vous avez aussi fait du télétravail pendant la crise COVID et cetera et ce qu'à cette période-là vous vous sentiez pleinement membre sans contact physique de votre équipe ?

MH : oui oui parce que oui parce que le COVID ça a vraiment été une période compliquée et délicate et on avait aussi on avait vraiment ce besoin de se connecter en teams pour garder le contact pour garder cette cohésion et puis de toute façon nous on est vite revenu au bureau parce que notre service a continué de travailler donc on était les seuls ici et on avait suffisamment d'espace entre nous pour respecter les distances distanciations sociales donc on n'a pas vraiment eu de cassure mais d'autres services ont quand même vécu cette cassure et ça a été compliqué après de renouer et d'ailleurs c'est pour ça qu'on a refait des team buildings bien rapidement après ou des événements des afterworks comme on les appelle le soir pour justement garder aussi d'ailleurs on a créé un comité des événements dans l'entreprise depuis janvier tous les mois organisent justement un afterwork après le boulot que ça soit plutôt une activité sportive ou une activité comme une dégustation une visite de brasserie par exemple ça permet vraiment aux gens de garder cette cet esprit d'appartenance à une société

RB : super du coup est-ce que quand vous télétravaillez vous avez pour vous pouvez avoir l'impression d'être seul ?

MH : c'est pas qu'une impression Ah mais c'est vrai quand allez si c'est du boulot tu sais faire seul ça va ok tu t'avances y a pas de souci mais dès que t'as besoin e partager l'info parce que tu travailles en équipe enfin nous on travaille beaucoup en binôme et donc si j'ai pas mon binôme à côté de moi effectivement je ne sais pas lever la tête pour dire tiens en fait ça tu as prévu ou quoi non je dois l'appeler en teams ça c'est une perte de temps aussi enfin voilà et puis il y a une pause t'es toute seule face à ta bouteille d'eau quoi chez toi ici tu as besoin de faire une pause parce que t'as vraiment besoin de souffler tu vas dans la cafète tu prends un café et tu vois un collègue tu parles de collègue directement de tout et rien et tu peux retourner quoi hein il y a donc ce qu'il y a un détachement qui se crée s'il est trop souvent au point où il y a peut-être plus ce sentiment non plus de l'appartenance à une société et ça peut être ouvrir des portes des opportunités de se dire bah tiens en fait y a rien qui me retient au boulot j'irai bien ça peut aussi donner peut-être l'envie de changer l'entreprise enfin ça peut vraiment avoir des impacts après y en a qui sont hyper fans du télétravail parce que pendant qu'ils sont chez eux on les emmerde pas non plus au bureau clairement mais ça dépend de la fonction moi dans ma fonction aujourd'hui clairement c'est pas c'est on a pas vraiment besoin quoi mais on en sent pas le besoin personnellement

RB : très bien je vais partir sur un côté plus management du coup est ce que vous avez vécu l'incorporation d'un management à distance vous du coup vous que vous avez fait pendant la crise la management licence commence le management à distance ce que j'aimerais savoir c'est est-ce qu'il y a eu un mode de management particulier qui a dû se créer quand vous quand vous télétravaillez ?

MH : non non

RB : est ce que du coup est ce que vous êtes pour plus d'autonomie ou plus de contrôle quand vous êtes en télétravail ou préférez que votre travail soit plus contrôlé vous préférez être plus je travaille seul de mon côté je sais comment avancer etc

MH : dans nos fonctions aujourd'hui on est autonome donc on n'a pas besoin d'être contrôlé par enfin on n'a pas besoin d'être fliqué comme on dit et ça c'est ce que je t'ai dit au tout début c'est un des nombreux avantages c'est de se sentir justement sentir que ton manager a confiance en toi que tu peux bosser en toute autonomie chez toi c'est là c'est aussi important nous il y a des collaborateurs dans l'entreprise ici qui sont clairement friqués qui sentent que dès qu'elles ont été travaillent chez elles en fait leur manager comme il a un peu plus de la vieille école il a du mal à accepter ça c'est compliqué pour pour lui d'accepter sa collaboratrice n'est pas assis à côté de lui en train de réellement bosser elle le il le voit pas pour contrôler moi c'est l'opposé mon manager il est ouvert et il sait qu'il a confiance parce que nous on a des objectifs on a des objectifs aussi de de temps donc on sait qu'on doit rendre un dossier elle date et quoi qu'il arrive il faut qu'on fasse donc on doit bosser dessus du boulot je voilà donc on a pas besoin d'expliquer on sait être autonome sans problème chez soi avec la conférence de manager ce que j'aimerais ça dépend des mentalités hein parce que des managers qui sont très psychorigide qui ont qui sont peut-être de la vieille école comme on dit hein qui ont plusieurs années d'expérience et qui n'ont pas connu le télétravail avant le COVID parce que chez nous avant le COVID le télétravail c'était non y a personne qui fait le télétravail donc c'est vraiment le le COVID qui a fait changer les mentalités en premier de la direction puisque c'est eux qui ont finalement dû accepter et ont pas le choix et qui l'ont finalement installé parce qu'ils sont rendus compte que finalement ça marchait quand même plutôt bien on voilà

RB : oui très bien et ce que j'aimerais savoir c'est là j'étudie 2 types de management donc un management par objectif et un management très y communicationnel donc un management on va soutenir ou le manager va être là pour recevoir des feedbacks etc vraiment accompagné le collaborateur jusqu'à aboutissement de du travail et un management par objectif et ce que

j'aimerais savoir c'est vous ce que vous pensez des 2 types de management là par rapport aussi à la cohésion d'équipe ? qu'est-ce que vous vivez comme management ?

MH : moi dans mon équipe parce que j'ai vraiment un bon manager et c'est un mélange des 2 en fait nous c'est clairement on a le soutien les objectifs qui sont fixés mais quoi qu'il arrive il est toujours là pour répondre à nos questions pour nous aider pour nous épauler tout en faisant vraiment confiance et nous laissant en toute autonomie donc moi c'est un mix du management que tu viens d'écrire je sais que c'est pas le cas dans tous les services je sais pas si tu vas poser la question à d'autres membres d'autres collaborateurs

RB : oui oui c'est prévu

MH : ouais donc t'as vraiment fait effectivement différents métiers différents services donc ça c'est bien parce que je suis sûr qu'ils n'ont peut-être pas le même du tous les mêmes réponses, elles sont pas vraiment les mêmes c'est ça,

RB : est-ce que ça convient est-ce que c'est OK donc c'est un peu ça aussi pour la cohésion d'équipe du coup ?

MH : ouais nous par rapport à aux 2 management mais clairement d'avoir le mélange Ben forcément nous ça nous ça moi ça me convient parfaitement parce que du coup je sais que même si je suis chez moi que j' ai mes objectifs quoi qu'il arrive je peux l'appeler et lui dire j'ai besoin de toi il faut que tu m'aides sur un truc et il va toujours me soutenir et toujours m'encourager à aussi me repousser en retranchement et et avoir le temps quoi c'est plus ça ça un management positif enfin je sais pas comment on a décrit ça mais voilà

RB : est-ce que vous pensez que du coup bah c'est clair que vous m'avez dit oui que le télétravail pourrait devenir une pratique permanente

MH : dans l'entreprise ça s'est installé c'est installé c'est déjà là

RB : et donc télétravailler pour vous 5 jours 5 c'est du coup impossible aussi de ce que j'ai pu comprendre

MH : ouais non impossible mais je de manière générale là alors la cohésion d'équipe c'est mort hein pour quelqu'un qui doit travailler seul qui est indépendant ou quoi je comprends mais pas dans une entreprise comme nous c'est trop important de communiquer mais d'être là en réel parce que c'est pas le même franchement personnellement moi je quand je sais que la personne est pas pour si je fais le tour parce que je cherche une personne sur le plateau et que je la trouve pas on me dit oui il travaille chez elle tu peux la planter le travail mais cette palme hein t'as l'impression déjà que quand tu l'appelles tu le déranges alors que là tu le regardes ça je peux te déranger une minute oui Ah tu vas directement le contact est direct et franc alors que par team on se dit bah tant pis je le verrai demain puis demain on oublie et finalement la communication ne s'est pas faite donc c'est la principale difficulté de travailler à distance au niveau de la communication et de voir un peu ça ça arrive que vous soyez tous en même temps en télétravail ou vous organisez assez pour savoir que un est au bureau d'autres d'autres sont au bureau d'autres sont en télétravail et dans mon service on s'organise toujours bien ouais

RB : c'est intéressant très bien donc moi c'était un peu le tous des questions que j'avais donc voilà alors merci encore, au revoir

MH : ben merci à toi et puis bon courage pour ton TFE

Entretien JL

RB : Bonjour, je m'appelle Roxana et je réalise des entretiens dans le but de finaliser la partie empirique de mon mémoire qui porte sur comment la désécialisation que crée le télétravail affecte la cohésion d'équipe et donc avant toute chose j'aimerais avoir votre autorisation pour l'enregistrement de l'entretien

JL : oui pas de souci

RB : ça va très bien je mets ça en place ok super et donc est-ce que vous pouvez vous présenter en quelques mots nom prénom fonction occupée nombre d'années dans l'entreprise parcours ?

JL : oui pas de souci donc moi c'est JL donc je suis ça fait 18 ans maintenant que je suis chez VMA Druart, j'ai commencé comme PM et après bon j'ai fait comment aussi je suis passé au bureau d'études donc j'ai fait 6 ans PM et donc ton check manager et après je suis passé au bureau d'études et petit à petit la boîte grandissante bah j'ai développé une la planification en fait des chantiers et en plus de ça il y a maintenant pour aller rapidement on développe on a développé aussi de l'aspect préfabrication donc de la de la fabrication en atelier avant de de poser ce sur le chantier et donc je suis responsable aussi de de cette partie-là et responsable aussi enfin de la production de gains de ventilation donc en fait responsable de l'entièreté de de l'atelier ici sur le site

RB : d'accord très bien très bien ce que j'aimerais savoir c'est est-ce que vous effectuez du télétravail actuellement ?

JL : oui ça m'arrive Ben je n'ai pas de jour fixe ça forcément déjà en étant responsable de l'atelier Ben forcément télétravail c'est un peu difficile mais par contre pour le 2e aspect de mon boulot tout ce qui est planification Ben là oui ça m'arrive de peut-être pas chaque semaine mais ça m'arrive de faire un jour de temps en temps pour dire de rester à la maison être bien concentré être faire et de faire des plannings aucun mal on va dire

RB : d'accord super et que j'aimerais savoir c'est qu'est-ce que vous pensez du télétravail ?

JL : au moins c'est une bonne chose dans un sens mais personnellement j'ai remarqué aussi que bah surtout avec quand on a connu le le COVID et tout qu'on a commencé à développer le télétravail il y'a quand même eu un mélange entre Ben le privé et le boulot pourquoi parce que Ben là j'ai chez moi Ben je mettais pas installé dans mon bureau à l'étage mais je m'étais installé en bas dans j'ai la chance d'avoir une grande véranda et tout qui donne sur le jardin et donc comment j'avais un peu installé mon bureau là mais Ben finalement Ben l'espace loisir qui était la véranda et tout ça Ben un peu devenu un espace bureau aussi et boulot et donc un peu limité ça je me suis rendu compte que il y avait une limite qui était plus qui était plus marquée, mais je suis quand même revenu beaucoup plus au bureau et maintenant le télétravail c'est vraiment comme je le dis quand allez sorte que si j'ai un rendez-vous le matin et qui est proche de de ma maison Ben finalement Ben je retourne chez moi et je travaille de chez moi directement ou si oui c'est vraiment un jour où je dis beh j'ai un planning à finir impérativement au finish alors à ce moment-là je m'isole chez moi

RB : pour vous quels pourraient être les avantages les inconvénients ?

JL : en grosso modo mais les avantages on est quand même comme je le disais on est quand même plus concentré je pense on sait se concentrer mieux sans être interrompu c'est surtout ça en fait et donc ça c'est une chose les déplacements il y a quand même pas photo il y a un mois j'ai la chance

bon j'ai juste une demi-heure de route mais déjà ça une demi-heure une demi-heure à la limite c'est 01h00 en plus je travaille mais ça amène quand même une 01h00 de travail en plus sur la journée donc la journée est quand même plus rentabilisée et on est beaucoup plus efficacement c'est clair que on est beaucoup plus efficace parce que on est moins on est moins dérangé ça y a pas photo par contre le l'aspect négatif Ben comme je vous disais c'est limite si moi pour l'instant j'ai toujours pas d'enfants mais donc mais mon épouse travaille aussi donc quand je suis à la maison je suis vraiment tout seul et donc Ben on peut être concentré à 100% et à ce moment-là Ben je vais dire la limite un peu qu'on pourrait dire petit tiens on continue à travailler jusqu'à 06h07 8 h du soir et donc la limite là cette comment marquer quoi on va dire, c'est surtout ça et aussi comme je disais le mélange le privé et travail il faut faire gaffe quand même de bien de bien se mettre je pense dans un espace à un bureau ou quelque chose comme ça et pas commencer à faire du télétravail un peu n'importe où dans la maison comme moi comment j'ai réussi à notre à véranda

RB : d'accord oui bien sûr, j'aimerais ensuite savoir quelle différence principale vous pouvez trouver entre le fait de travailler à distance et de travailler en présentiel ?

JL : la différence ouais ça enfin c'est en cours c'est encore la même chose c'est être moins peut être moins perturbé en fait, en fait parce que quand on est là elle est surtout moins comme je suis responsable de la fabrication des gaines et tout ça mais forcément quand je suis là c'est beaucoup plus facile de venir tous les 10 15 min me poser une question à cette fabrication là si ça oui je suis à la maison Ben forcément quand même moins le réflexe de venir poser des questions parfois je vais pas dire inutile mais ça pourrait être fait simplement par un mail ou en lisant le planning qui est envoyé chaque semaine de toute façon mais bon voilà que donc ça c'est ça c'est normalement pour moi c'est la grosse différence après bon au niveau vraiment isolement et tout ça avec les moyens donc on a les teams tout ça on est quand même toujours accessible et tout donc et bien c'est pas ça c'est pas un souci quoi la différence c'est ça c'est vraiment être être au calme si on cherche un à travailler au calme moi de mon côté comme je suis tout seul à la maison si je suis si je fais du travail de télétravail mais je suis vraiment aucun donc ça y a pas y a pas de souci

RB : et quand vous travaillez vous travaillez plutôt seul ou avec votre équipe en télétravail ?

JL : c'est surtout pour des trucs seuls ça c'est sur justement donc c'est vraiment comme on le fait dans tout ce qui est planning de travail seul pour l'élaboration après forcément Ben forcément j'ai des réunions planning que ce soit en interne ou ce soit sur chantier tout ça bah forcément la impossible de faire du télétravail après parfois oui ça on peut faire des réunions planning par teams mais maintenant que le COVID est quand même loin les réunions en présentiel sont quand même repris pour surtout pour l'aspect planning et cetera donc on va dire ça c'est de nouveau souffle entier mais par contre pour les réunions en atelier avec mes ouvriers de l'atelier et tout ça Ben forcément ça c'est si on en présentiel ça c'est bien

RB : qu'est-ce que la cohésion d'équipe ? quand je vous dis cohésion d'équipe à quoi vous pensez ? à quoi ça ramène ce que ça peut signifier pour l'entreprise ?

JL : oui son équipe Ben c'est déjà Ben que ce soit en interne parmi les ouvriers mais moi je vais essayer d'encourager puisque je vais justement faire en sorte qu'ils puissent utiliser toutes les machines etc etc faire un peu aller diminuer les différences entre eux donc forcément ça amène moins de de bisouilles et voilà de compétition mais oui cohésion équipe et Ben entre nous Ben c'est forcément moi j'aspire à pas à avoir le respect des consignes le respect de de ce que je leur demande et qu'ils soient attentifs à ça et qu'il soit qui sont motivés et ils savent de toute façon aussi je ne demande pas l'impossible non plus tout ce qui est demandé et donc voilà je pense que ça ça amène un esprit justement clair clair entre tout le monde et justement bah tout le monde avance dans le même objectif et qui est fixé méthode façon bon

RB : OK et est-ce que vous pensez que la despatialisation dû au télétravail puisse impacter cette cohésion-là ?

JL : quand quelqu'un fait un travail à distance oui ça je peux moi je peux penser de mon côté non parce que comme je vous dis j'ai c'est quand même maintenant rare que je que je fasse du télétravail mais on en règle générale oui une surtout pour les cellules tout ce qui est Project manager, Project engineer et leurs dessinateurs Ben je pense que oui si chacun reste chez soi comment Ah à travailler dans son coin Ben là forcément la cohésion des équipes sera impacté de façon pas très positive

RB : pour vous en quoi la communication peut différencier lors d'un travail à distance et lors d'un travail en présentiel je est-ce que vous trouvez plus facile plus difficile de communiquer à distance parce que les interactions sont plutôt fortes limitées ?

JL : on est déjà on est déjà bombarder de de mail donc déjà ça à ce niveau-là Ben moi je allez personnellement je suis pour quand même de réduire ça et surtout si c'est une personne qui est à 10 M mais je vais directement la voir quoi, ça sert à rien on en reçoit moi j'en reçois septante quatre-vingts par jour à un moment donné il faut essayer de limiter donc c'est vrai que si on augmente fortement le télétravail Ben ça va encore être amené là en plus à traiter et cetera et cetera donc c'est clair que là oui justement je on a la communication serait un peu serait quand même c'est endommagé à ce niveau-là quoi. On fonctionne beaucoup en teams forcément Ah oui voilà c'est le même nos téléphones fixes sont passés sur teams en fait on a ensuite on a plus de téléphone fixe donc quand on quand on nous appelle sur notre ligne fixe Ben c'est directement par avec le casque et par teams qu'on a et donc forcément si on est chez soi grâce à ça il y a rien qui change puisque je vais lire dans la limite ça c'est encore plus facile puisque la ligne fixe sera elle redirigée directement sur l'application teams donc limite on a on est plus accessible à ce niveau-là donc comme le GSM quoi c'est devenu un peu la même chose quoi

RB : très bien ce que j'aimerais savoir c'est ce que vous ce que vous pensez que les discussions informelles sont importantes ?

JL : oui c'est sûr elle a aussi importante parce que y a pas forcément ça, après tout dépend le type de réunion en fait comme on parlait aussi tantôt au niveau de la communication mais une réunion à Ben un peu comme on fait ici à 2 là forcément c'est facile de sauf si on commence à se disputer ou sinon c'est facile de s'écouter tout ça après on a déjà eu l'occasion des réunions à partir de 78 intervenants par teams à un moment donné ça devient ça devient marteau fromage parce que y a plus personne qui s'écoute et commence à avoir des discussions parallèles des gens en réunion très ancienne parfois y a des discussions parallèles et à un moment donné il faut dire stop et en partie ça fonctionne aussi donc ordonné au comprendre plus rien quoi il suffit que il suffit qu'il y en ait 2 ou 3 qui soient en présentiel 2 avec 56 autres qui sont par teams pas seulement là les 3 commencent à parler entre eux mais on les écoute quand même s'ils oublient de fermer leur micro alors même s'ils ferment leurs micro Ben ils parlent entre eux ils n'écoutent plus donc finalement on doit répéter ce qu'on a dit parce qu'ils avaient pas suivi et cetera et cetera donc là forcément ouais ça amène à un problème après et oui comme je disais si on est 2 ou même 3 les 5 premières minutes d'une réunion on peut dire ouais on peut commencer à parler un peu si si c'est aussi des collègues avec lesquels on s'entend un peu plus mais pendant parler des enfants on pareil ici j'ai qu'à pour l'instant mon épouse est enceinte donc forcément il a mes collègues qui me demandent Comment ça va et tout ça avant de lancer la réunion quoi ça c'est ce soit en présentiel ou même par teams avec les collègues qu'on a l'habitude après si on est en réunion avec 10 15 personnes et des clients là on va pas commencer à faire papote sur notre vie donc oui ça dépend aussi avec les gens avec qui on est

RB : D'accord

JL : c'est important d'avoir parfois un petit mot, quelqu'un commence ça va ou je ne sais pas moi si on a été malade s'il y a un truc ou même sur maintenant Facebook ou si tout le monde est connecté à allo tiens t'es revenu de vacances c'était bien je cherche un hôtel comme ça aussi et cetera et cetera voilà ça peut créer un petit puis un petit lien ouais un petit lien voilà c'est ça

RB : est-ce que vous pensez que du coup avoir une distance physique et en même temps psychosociologique peut avoir un impact sur la relation avec les collaborateurs donc être loin les uns les autres que ce soit physiquement et même moralement et cetera est-ce que ça peut avoir un impact sur la relation avec les collaborateurs en général ?

JL : je pense que oui oui quand même parce que c'est quand même autre chose d'être tout le temps tout le temps présent ensemble entre guillemets dans sur un dans un bureau plutôt que Ben voilà isolé chacun chez soi à un moment donné c'est clair que là on s'est on s'est établi beaucoup moins facilement un lien même s'il reste professionnel hein pas d'amitié mais c'est clair que oui le ça influence et la difficulté de de créer des liens c'est sûr, je ne me vois pas travailler de loin avec mon équipe sur du long terme

RB : est-ce que quand vous enfin en se sentant pleinement membre de l'équipe ? est-ce que vous trouvez ça plus facile de pouvoir coopérer ?

JL : Ah oui oui oui parce que forcément allez elle a compris comment l'équipe comme on dit fonctionne et les responsabilités de chacun, oui oui je pense que ça c'est important quand même que qu'elle se sente qu'elle se sente quand même concernée dans le service dans laquelle elle est dans le projet dans laquelle elle peut être et et voilà et oui

RB : ok très bien, est-ce-que vous êtes pour plus d'autonomie ou plus de contrôle à distance ?

JL : ouais ça doit être un mix des 2 parce que si qu'en tant que manager Ben oui à un moment donné si on est manager c'est pour justement déléguer et et gérer beaucoup beaucoup de choses et donc à un moment donné, tout gérer ça devient impossible donc forcément il faut avoir il faut avoir de la confiance il faut savoir déléguer aux personnes justement qu'on a mis aux différents postes pour gérer ce que nous on ne sait plus gérer à 100% mais forcément Ben non notre responsabilité aussi et que tout le monde et que tout le monde fait justement comme ça doit être et comme on l'a demandé et comme on nous l'a demandé nous faut dessus encore et donc Ben voilà on est obligé aussi de de d'établir des contrôles et de mais qui seront par des réunions par aller des moi par exemple Ben je passe tous les jours à l'atelier pourquoi parce que Ben c'est je suis en réunion à l'extérieur pour tout ce qui est planification tout ça mais forcément je sais pas c'est allumé mais je téléphone je vais dire quasi tous les jours à mon contremaître qui est sur place voilà il y a le le contrôle entre guillemets se fait automatiquement mais par la communication et par un des tiens tiens ce que le produit aujourd'hui ça été fait ou pas et tiens non on a eu un problème et si là et voilà et donc voilà Ben il faut avoir une mise de 2 il faut avoir confiance en dans les gens il faut leur donner des responsabilités les responsabiliser mais qui dit justement les responsabiliser Ben dit aussi qu'il y a un devoir de à l'aide de contrôle et de et de savoir que Ben oui on peut-on doit-on doit être contrôlé ou justement mais que tout peut continuer à bien rouler. Que ça soit à distance comme en présentiel je pense que c'est important d'avoir un équilibre, pour ma part je fais confiance à mes équipes

RB : j'aimerais savoir à quelle période exactement le télétravail a commencé à être appliqué au sein de VMA ?

JL : Ah Ben c'est le COVID hein c'est le COVID qui a été Ah ouais là c'était vraiment pas dans la culture de l'entreprise et comment avec le COVID Ben forcément on a été bien obligé et voilà moi

je pense que je suis un des ceux qui qui n'ont pas justement fait beaucoup de télétravail vu aussi les responsabilités et tout ça mais c'est vrai qu'à un moment donné si on a été tous obligés de de toute façon simplement enfin parler de la position gouvernementale qui nous qui nous l'a posée donc ça n'est pas faire autrement ouais après voilà je vous dis-moi l'atelier les ouvriers ne savent pas ils ne savent pas produire réguliers en instance donc eux ils étaient là ils étaient là avec la mesure d'hygiène qui inspectaient toute la réglementation la distance etc. mais on produisait sur place donc je ne venais peut-être pas tous les jours mais le contrôle devait de toute façon se faire quand même donc

RB : très bien et est-ce que vous enfin est-ce que vous avez eu un ressenti particulier quand vous avez eu à avoir une incorporation d'un management à distance ou est-ce que pour vous ça a été quelque chose de voilà c'est comme ça ?

JL : non j'ai pas eu de de difficultés particulières parce que comme je vous dis l'ai dit le contremaître à l'atelier qui est forcément le chef d'orchestre de tous de tous les ouvriers et qui n'ont qui reçoit principalement mes consignes et et voilà donc je veux dire ce lien-là n'était pas rompu et au lieu de oui de de de de passer quasi tous les jours Ben que ça pourrait se faire à distance au téléphone ou voilà je suis déjà de toute façon comme je le disais pas là tous les jours non plus donc de toute façon obligé de le faire déjà comme ça au moins j'ai pas eu de j'ai pas eu de changement au niveau du management de notre boutique

RB : très bien et par rapport à la cohésion d'équipe à distance, ce que j'aimerais savoir c'est que ce que vous pensez par exemple d'un management purement les visées donc objectifs donc on va dire aux collaborateurs oui on attend le résultat et le résultat et ce qui est important ou alors un management beaucoup plus communicationnel donc où le manager va être dans l'accompagnement va être dans le feedback va être vraiment là en fait pour épauler soutenir et cetera ses collaborateurs ? et quel impact est-ce que enfin ces 2 types de management pourraient avoir sur la cohésion des équipes ?

JL : c'est quand même un mélange un mélange des 2 quoi parce que allez je vais dire on a on a quand même des objectifs à remplir en tant que manager et donc Ben forcément ces objectifs-là doivent être remplis par l'équipe et donc voilà donc eux ils doivent être ils doivent être remplis et mais c'est clair que on est là aussi pour justement accompagner traduit écoute mais tiens pour atteindre cet objectif-là Ben faut mettre les moyens aussi moyens humains mais aussi moyens le temps les matières et cetera et cetera donc franchement c'est un mélange un mélange des 2 qui justement Ben amène cette cohésion là si on est tout le temps dire tiens je sais pas moi on a fabriqué millimètre carré sur la semaine 1200 et vous êtes nul, nous on attend de remplir l'objectif mais le millimètre carré ils sont peut-être bien justifiés pourquoi parce que Ben y a peut-être eu avec le COVID on a connu des retards de livraison de marchandises, on a peut-être eu aussi des pièces beaucoup plus compliquées que des pièces à travailler habituellement et tout et donc Ben le rôle du manager justement est d'analyser ça et de dire Ben non Ben voilà l'objectif c'était la 1200 m² Ben on en a fait milles mais ils sont pleinement justifiés et les 1000 il a fallu aller les chercher quoi donc et ça c'est mon boulot à ce moment-là de d'analyser de justement peser pour répondre tous les paramètres qui peuvent qui peuvent influencer un objectif à atteindre et voilà ce le rôle premier qu'on nous demande c'est ça c'est de l'analyse de remplir l'objectif mais surtout de tout le temps analyser les tous les paramètres qui peuvent influencer justement le résultat de cet objectif

RB : ok

JL : voilà et si les personnes voient ça voilà c'est ce que je pense en tout cas on voit que Ben leurs actions sont contrôlées mais sont aussi soutenus et qui sont écoutés s'ils sont voilà si on peut pas accepter tout on peut pas dire oui à tout aussi mais je pense qu'il y a un équilibre à avoir et la

cohésion en ce moment-là est renforcée parce que Ben le travail de chacun est analysé avec les bons et mauvais points mais on reste objectif quoi voilà OK

RB : donc vous vous direz que le management que vous utilisez il est plus donc entre les 2 quoi

JL : oui exactement parce qu'ils savent quand je parle pour le planning pour l'atelier Ben forcément Ben j'établis le planning Ben je me suis trompé tout comme on dit c'est établi en fonction du nombre de personnes mais je sais qu'ils seront en atelier donc ils ont un certain nombre de mètres carrés à produire il y a pas photo mais il y a tellement de paramètres qui peuvent influencer ça que voilà c'est un peu un peu pondéré aussi et euh mais d'un autre côté donc ils savent que ils doivent respecter ce planning là mais je suis à l'écoute aussi s'il y a des problèmes s'il y a des soucis si on a ajouté des choses parce que moi je donne les grandes lignes de de pour les grosses productions mais parfois les les contremaîtres même le téléphone à mon contremaître dire tiens tu peux me faire cette pièce là en plus parce que on l'a perdu on l'a si on l'a et donc ça c'est lui qui gère à ce moment-là Ben c'est c'est quand même du travail qui est fait à la place entre guillemets de ce que moi j'avais prévu mais le c'est quand même du travail qui a été réalisé donc ça c'est une communication à avoir avec avec mes contremaîtres en bas et et voilà donc oui ça moi pour moi ça je fais vraiment le mélange des 2 et il faut que ce soit il faut que ce soit le les 2 ce que ce soit même moi par rapport à au directeur bah c'est moi mais voilà j'ai mes objectifs à remplir sur l'année mais ils sont aussi liés il est aussi à l'écoute et dire tiens si je si je lui dis ouais mais bon pour cet objectif là d'après ce que j'analyse il me faudrait une 2e machine ou une faudrait un homme en plus ou 2 hommes en plus et cetera et cetera mais voilà il sera à l'écoute aussi quoi

RB : OK très bien donc là on arrive à la fin des questions que j'avais prévues ce que j'aimerais je dis que là on arrive à la fin des questions du coup je prévu donc y a des dernières questions ici pour moi et ça serait de savoir si est-ce que vous pensez que le télétravail pourrait devenir une pratique permanente pour VMA ?

JL : oui je pense oui parce que surtout pour moi c'est un peu difficile parce que moi je le dise moi c'est beaucoup de je suis responsable quand même de beaucoup de trucs sur place mais pour l'aspect planning moi oui moi je peux par exemple ça ça m'intéresse parce que par exemple demain je fais je vais faire une journée télétravail après j'ai 2 plannings en terminé cette semaine et au moins comme ça je sais que demain en étant chez moi je vais méchamment avancer sauf si grosse urgence si j'ai encore un autre truc à faire encore plus urgent mais comme aussi non ça ça sert et après bah tout ce qui est cellule chez nous les Project manager avec le Project engineer et leurs dessinateurs mais surtout pour les projets ingénieurs pour tout ce qui est calcul pour tout ce qui est dimensionnement et cetera mais il est dessinateur aussi mais je pense que avoir une journée le télétravail au minimum par semaine mais permet aussi quand même de se voir plus avancé si on fait correctement forcément si on le voit pendant 2 h ça c'est autre chose voilà ça c'est un ça c'est à ce moment-là un aspect contrôle qui peut qui peut y avoir mais les objectifs de toute façon et c'est là que les objectifs servent aussi c'est que Ben je si j'étais payant je fonctionnerais comme ça moi ça vient de dire mais tiens tu fais du télétravail mercredi ou jeudi Ben à ce moment-là profite de la journée pour faire ça comme fiche technique et d'autres travaux et au moins Ben à la fin de sa journée j'estime qu'il doit l'avoir fait quoi sauf s'il a eu un souci impersonnel mais et donc voilà donc ça a peu ça un peu mais non ça entre objectif et faire confiance tu travailles chez toi que tu travailles mais tu dois faire aussi ce qui est ce qui est demandé quoi donc là c'est objective vraiment à court terme mais je pense que c'est sain de de travailler comme ça la personne mécontente parce que elle fera du télétravail tranquille chez elle éviter la route éviter la pollution éviter si évitez là mais elle doit quand même voyez quoi donc d'accord un peu comme j'ai déjà eu j'ai de l'expérience R à voir avec agrément mais c'est mon épouse que qui est assistante sociale elle avait téléphoné à une à l'assistance sociale horizon de repos à me téléphoner à une autre assistante sociale d'un d'un organisme public et la femme a dit Ah mais non souhaitons vrai bon Ben je suis en télétravail donc

je ne sais rien faire mais voilà ça c'est l'effet le plus pervers qu'on peut qu'on peut avoir quoi hein non c'était du travail ces congés alors là c'est oui oui c'est vrai

RB : télétravailler 5 jours sur 5 pour vous c'est possible et envisageable ?

JL : pour ma fonction non non du tout ça c'est sûr je pense dans tout VMA je peux parler je pense pour tout VMA non c'est impossible parce que on reste quand même un métier où il y a des interactions des réunions de chantier des il faut quand même il faut quand même abandonner ce se voir ou autour d'un plan papier autour d'une table autour de directement sur chantier voire ou où ça se construit donc on est on a une boîte de construction donc impossible de de faire 5 jours sur 5 que ce soit pour n'importe quel n'importe quel poste peut être limite peut être le service achat ou elle pose vraiment sans pour 100 administratif mais et peut-être pour moi sinon pour tout ce qui est exécution étude abandonnée il faut-il faut soit autour d'une table il faut aller sur place directement sur le chantier

RB : très bien bah voilà nous sommes arrivés du coup à la fin de l'entretien si vous avez quelque chose à rajouter encore ?

JL : Ben voilà je vais vous parler moi je parle un peu moins je vais dire le copain idéal puisque tu fais moins beaucoup moins télétravail mais si j'ai j'ai eu l'occasion et on fait encore de temps en temps ouais je vous dis-je j'ai vu dans les limites aussi qu'il faut ne pas dépasser parce que moi là par contre moi je l'ai vécu le mélanger le le privé et le et le le travail et il faut quand même se laisser des espaces et des périodes libres de la maison c'est la maison et le travail ce travail quoi, faut être bien bien attentif à ça quoi

RB : très bien mais merci encore de votre participation j'ai eu des réponses assez pertinentes donc ça m'aidera beaucoup et alors oui allez merci beaucoup et bonne fin de soirée

JL : merci vous aussi merci au revoir

RB : au revoir

Entretien MG

RB : Bonjour donc du coup je m'appelle roxana et là je réalise des entretiens dans le but de finaliser la partie empirique de mon mémoire qui porte donc sur comment la déspatialisation que crée le télétravail va affecter la cohésion d'équipe et donc avant de commencer j'aimerais avoir votre autorisation pour enregistrer l'entretien

MG : Oui bien sur

RB : super d'accord et donc avant de commencer je vais vous demander de vous présenter en quelques mots donc du coup nom prénom fonction occupée nombre d'années dans l'entreprise parcours ?

MG : MG, 45 ans dans l'entreprise depuis un an et 3 mois je travaillais avant chez proximus où j'ai travaillé pendant vendeur 5 ans et pareil j'ai faudra d'abord puis après chez proximus puis après je suis manager 10 ans et suite à annulation c'est mon collectif j'ai j'ai quitté l'entreprise et je me suis reconverti dans un domaine qui me passionne qui la construction et je suis devenu dessinateur technique en âge assez donc ce métier là forcément pour le travail à la maison si on a pas la machine ça ne sert à rien et donc elle doit être fournie par l'employeur pour pouvoir travailler de chez soi à la maison d'accord et donc j'ai suivi la formation sur Bruxelles formation et puis j'ai été engagé ici après un mois de stage

RB : ok très bien ce que j'aimerais savoir c'est si vous réalisez du télétravail actuellement ?

MG : oui oui oui quand j'ai l'occasion de le faire ouais d'accord et du coup non la fréquence c'est maximum 2 jours semaine

RB : ok d'accord euh ce que j'aimerais savoir ensuite ce que vous pensez du télétravail donc si jamais vous trouvez les avantages ou des inconvénients j'aimerais bien en savoir un peu plus ?

MG : euh bah disons que après les avantages et les inconvénients dépendent de chacun mais globalement mon cas la raison pour laquelle je demandais d'avoir du télétravail c'est pour ne pas payer l'essence parce que je travaille à j'habite à Bruxelles je me déplace jusqu'à Charleroi et donc je fais 54 km qui me fait à peu près 39 min de déplacement c'est beaucoup donc ce qui me fait à peu près on va dire 40 ça fait 80 min de déplacement par jour pour aller travailler qui fait que quand je télétravaille à Bruxelles par exemple Ben je paye pas, je me déplace pas, mais après je travaille chez moi j'utilisais l'électricité mais je sais pas c'est pas énorme non plus, la principale raison pour laquelle je fais du télétravail c'est pour ça Ben donc la fréquence en général c'est dépendamment du chantier et des besoins du travail que j'ai, donc en fonction des besoins du chantier je peux me retrouver à devoir aller sur le chantier ou aller au bureau parce c'est pas des réunions et donc ça limite mon télétravail à une voir 2 voir zéro journée aussi excuse-moi je suis occupé désolé donc ça peut ça peut ça peut très bien se je peux me retrouver à faire 0 au journée de télétravail si pour des raisons spécifiques au au chantier je dois me retrouver sur chantier en réunion là-bas à gauche et donc je vais pas télétravailler quoi voilà un peu et ce que j'aimerais savoir c'est d'après vous quelle différence principale et ce qui peut exister entre travailler à distance et travailler du coup en présentiel dans les bureaux bah disons que sur la la différence il y en a 2 hein il y a le le déplacement qui est 0 on est chez soi on se lève on travaille à l'heure on démarre au moment où on veut on termine quand on veut vraiment que le travail est fait par contre on est seul quand on est au télétravail beh forcément on est sûr qu'on n'a pas l'équipe donc on n'a pas de collègues on peut très bien avoir des enfants de la famille mais on n'a pas de collègues par contre on peut très bien démarrer plus tard

donc faire quelque chose de matin ou faire quelque chose ce soir directement si il fallait faire des papiers ou n'importe quoi de l'administratif quand tu surtout quand on a un travail de bureau Ben forcément le congé des samedis et certaines choses qui sont pas ouverts donc avoir un jour de télétravail permet de faire ce genre de choses pour ça c'est la partie avantage , comme inconvénient maintenant effectivement on n'a pas de collègues encore faut-il que quand on travaille à la maison il faut pas que ses collègues soit en télétravail sinon on a pas de collègues, donc ça vient même donc quand c'est un travail d'équipe quand on est dans une équipe bah c'est important c'est calquer par rapport à l'équipe donc je sais que ça dépend de chaque entreprise il y a des entreprises comme proximus qu'ils aient du télétravail à l'époque pas maintenant mais en fait ils ont des bureaux euh ouvert donc après si les gens travaillent en équipe bah ils peuvent se retrouver ils peuvent se synchroniser sur leurs jours de télétravail par rapport à à leurs jours ensemble quoi ça c'est un truc qui peuvent se faire il faut que ça soit décidé s'il y a pas de décision bah c'est sûr que là c'est au petit bonheur la chance quoi

RB : ensuite ce que j'aimerais savoir c'est pour vous le terme cohésion d'équipe à quoi ça renvoie ? comment est-ce que vous pouvez définir ça au sein de vma ?

MG : c'est la façon dont on a de travailler en équipe c'est ce qui dit fini là notre façon de travailler en équipe et donc forcément la cohésion Ben si on n'a pas c'est comme si chacun travaille c'est pour soi Ben oui tout en étant une équipe mais en travaillant pour soi sentir compte de des autres et donc ça c'est un peu quand y a pas de cohésion d'équipe c'est chacun pour soi quoi ouais c'est ça

RB : ensuite ce que je veux ce que je voudrais savoir c'est si vous pensez que du coup le fait de télétravailler à distance des collègues est-ce que ça peut impacter cette cohésion-là ?

MG : disons que on peut pas généraliser ça parce que selon l'individu et selon la façon dont il s'organise par rapport à l'équipe avec laquelle ils travaillent bah ça peut ne pas impacter maintenant après c'est sûr que si il travaille sur si il fait un travail d'équipe ou il a il a peu besoin de féliciter ses collègues bah forcément et ça peut amener à vouloir faire son horaire comme il veut indépendamment de ses collègues et donc ça pourrait impacter la cohésion mais beaucoup moins c'est déjà à la base il est-il est moins impliqué il applique à ses collègues dans ses propres décisions dans son propre travail moi dans mon travail je dépends des autres dans certains cas et donc si j'ai pas de collègues des fois je peux pas avancer et donc je suis obligé de communiquer par teams avec mes collègues maintenant ce qui diffère c'est que je quand on est sur teams quand on va appeler un collègue s'il n'a pas envie de répondre il répond pas Ah oui par contre quand il est à côté de moi il a pas le choix de me répondre donc si il est en face de moi dans l'équipe je peux aller le voir à son bureau et je peux mettre à côté de lui et il a pas le choix de me répondre parce que je suis à côté de lui sur teams si absent j'ai rien faire et là ça c'est ça c'est la partie qui a volontairement va impacter la cohésion d'équipe ouais je suis ouais ça parce que dans notre équipe on a une bonne cohésion d'équipe mais c'est vrai que quand on est à distance quand je l'appelle par exemple ma collègue pour un problème bah des fois j'ai pas de réponse elle va pas systématiquement me dire pourquoi j'ai pas de réponse alors peut-être occupé ou autre mais voilà si moi j'ai besoin d'une réponse maintenant quand elle est seule au bureau bah elle va me répondre forcément donc ça c'est pas ça c'est quelque chose qui change effectivement sur la cohésion mais après comme je dis ça dépend du travail que l'on fait ça dépend ça dépend de notre sociabilité aussi de l'individu et donc je pense pas que la que la qu'on peut dire que globalement enfin que je veux dire on peut pas généraliser mais il y aura un impact ça c'est sûr et certain, mais on peut pas on peut pas si on devra donner un pourcentage on peut pas dire 100% ok on pourrait dire peut être selon l'individu ça peut varier entre dit là à 50% selon l'individu quoi donc voilà mais ça va dépendre de chaque individu chez nous par exemple ça impacte peut-être 5 à 10% dans notre équipe à nous 5 à 10% seulement donc c'est pas énorme parce que le reste le travail est fait donc voilà on continue à bosser quoi

RB : vous trouvez ça plus facile ou difficile de collaborer à distance ?

MG : dans certains cas de chantier dans notre travail à nous on a un boulot où on n'est pas tout le temps figé à son bureau dans la société on peut très bien avoir un travail ou comme on est sur des chantiers ce qui diffère entre la bureau chez proximus parce que proximus tout le monde travaille dans le même bureau y a pas d'autres bureaux c'est une seule tour et au monde-là et alors y a des bureaux ailleurs mais les gens sont toujours dans les mêmes bureaux par contre chez nous on a on peut même être amené à travailler sur chantier et donc forcément quand j'allais travailler sur chantier ça veut dire que mon travail d'équipe va être toujours impacté par le chantier lui-même alors je parle ça dépend de la fonction qu'on qu'on a moi je parle en fonction d'un dessinateur normalement je travaille toujours dans le bureau et occasionnellement je peux travailler sur le chantier par exemple Zine 2 jours semaine pour des réunions pour des participations à à des réunions spécifiques et donc là forcément Ben je vais être ailleurs et si les gens avec qui j'ai on a travaillé pour que j'ai besoin de d'informations si ces gens-là eux travaillent toujours sur le bureau principal Ben ça va ça va automatiquement impacter la communication et ça c'est le fait qu'on est pas là à côté de l'autre c'est le même problème que je disais c'est quand je pose une question que je suis donc si je suis en working où je suis directement sur le chantier et que la personne est au bureau Ben quand je vais l'appeler qui me dit qu'elle va répondre être pas occupée mais elle sait être là au bureau elle veut pas répondre le problème est le même en fait parce qu'on est pas ça c'est parce qu'on est pas en physique mais c'est tout boulot qui fait ça on aura ce même problème que ce soit le Call Center si vous téléphonez au Call Center de proximus pour un problème que vous avez la personne en face de vous je peux vous garantir qu'elle va pas répondre de la même manière vous avez un gars qui vient gueuler en magasin pour se plaindre d'une facture et qui doit téléphoner au gars bah le gars au téléphone il va réagir mais il va moins rien vivre que si la personne vient gueuler devant elle l'interaction à la main c'est l'interaction est humaine quoi oui oui oui c'est pour ça que quand vous regardez sur internet quand on on veut insulter quelqu'un on insulte quelqu'un sur internet c'est plus facile que quand le guetteur va faire en face de vous que vous voyez un gars qui mesure de mettre de large et vous insultez Ben vous êtes ***** de le faire par contre sur internet c'est facile quoi mais ça c'est toujours le le distanciel et le présentiel quoi mais à indifféremment de de working donc là oui moi ça impacte mais c'est à cause de de de la situation qui fait ça

RB : d'accord et quand vous êtes à distance qui a des actions particulières que vous mettez en place pour maintenir la cohésion d'équipe entre vous et vos collègues ?

MG : le teams, c'est les caméras très bien avec une caméra c'est plus facile si on fait une réunion teams avec une caméra c'est facile à voir la personne parce que si ça se trouve elle est-elle est peut-être à occuper sur autre chose on va pas ce qu'elle fait quand on est sur teams voilà vous voyez que ce que je fais je fais rien d'autre que me concentrer à ce qui se passe mais par contre si je suis occupé à distrait vous verrez directement à mon avec mon regard fouillant t'as dit que quand on est sans la caméra vous pouvez pas le savoir si ça se trouve je s'occupe à marcher ou autre chose et puis je vous écoute d'une oreille mais vous savez pas en présentiel on peut pas la cacher ça

RB : ouais c'est vrai d'accord sur le plan plus communication du coup quand vous êtes à distance comment la communication elle se passe avec vos collaborateurs est-ce qu'elle est différente d'en présentiel ? est-ce qu'elle est tout aussi forte ou plutôt limitée ?

MG : bah allez limiter à l'outil qu'on utilise qui teams donc ça a une limite je peux pas demander à la personne de venir voir sur mon PC tu peux partager mon écran mais c'est pas pareil que si elle vient à côté de moi derrière mon épaule et que je lui montre des fois c'est plus rapide même effectivement c'est moins pratique mais encore une fois tout dépend de l'information qu'on veut transmettre hein alors des fois on peut se dire bah on fera une réunion en présentiel mais je pense que on peut pas faire full distanciel c'est compliqué ouais ouais ça pour moi c'est inacceptable c'est

pas sur le métier hein mais quelqu'un qui fait un Call Center bah ça va être moins amusant s'il est tout seul mais il peut le faire parce que les personnes avec qui il interagit c'est uniquement les gens en ligne donc ça ne change rien mais c'est sûr que d'un point de vue interaction par rapport au travail c'est pas bon d'être seul parce qu'alors Ben c'est comme l'être humain n'est pas conçu pour être seul et donc une communication téléphonique c'est pas être avec quelqu'un donc avec des gens flics ou collabore Ben on a une communication physique visuelle on se sent moins seul et c'est c'est meilleur pour le bien-être au travail ça c'est du vécu hein

RB : ce que je veux dire quand vous êtes à distance est-ce que par exemple vos collègues c'est tout au c'est tout autant pareil que quand vous êtes au bureau de de de travailler et de collaborer au niveau de la participation si vous avez quelque chose est-ce que vous l'avez dans l'immédiat enfin est ce que c'est autant similaire quoi ?

MG : non non le la distance ne sera jamais pareille que le le présentiel impossible OK ça là je suis d'accord mais c'est c'est pour tout même si maintenant je reçois entier j'aurais jamais la même collaboration que en physique impossible n'est pas conçu pour faire ça de toute façon les conçus pour être physiquement présent MAM si vous faites de la programmation vous pouvez pas être solitaire mais quand vous allez enfin je parle pour travailler pour chez proximus mais comme ici c'est pareil il y a des langages qui sont nécessaires de la façon de communiquer ou de de de vivre sa vie au travail ou autre et certains sont solidaires ou d'autres mais même si son solitaire ils ont quand même besoin de contacts je suis sûr que si je mets n'importe quel qui se dit solitaire je le mets sur une île déserte il va devenir fou de toute façon c'est pas possible autrement oui oui donc automatiquement on a besoin d'avoir une collaboration physique je connais des gens qui travaillent tout seul dans leur bureau pour un boulot bah ils sont ennuyant quoi par exemple ma marraine travaille pour buena Vista en vidéo mais quand elle travaille toute seule pour ça elle ouais ça amené son sang seul quoi il faut un contact dans le travail ça permet d'avoir une meilleure collaboration enfin tout on est plus productif aussi parce que on est assez un peu comme quand quelqu'un est là et qui est enjoué bah il va vous tirer vers le haut puis il va se tirer vers le haut et va tirer l'autre aussi et ainsi de suite quoi tout seul Ben vous allez vous tirer tout seul donc ça va dépendre de votre caractère moi je peux encore m'en sortir mais à mon avis j'aurais une limite quoi `

RB : Est-ce que vous pensez que les discussions informelles sont importantes ?

MG : Or certains pas pour d'autres oui mais je trouve qu'une discussion une discussion avec les personnes oui ça c'est un mais ça c'est le rapport humain hein le rapport humain a toujours été important quoi

RB : d'accord au niveau du sentiment d'appartenance euh si par exemple vous travaillez du coup à distance est-ce que vous vous sentez tout autant pleinement membre sans contact physique ?

MG : là l'appartenance à un travail c'est suscité une sensation personnelle il y a des gens qui travaillent tout le temps à distance comme mais ils ont une allez ça s'appelle comment on appelle ça ce Parlement qualité de travail qu'on appelle ça porte un nom en fait hein mais c'est la façon dont les gens s'implique par rapport au travail ça c'est une mentalité personnelle donc je veux dire indépendamment du travail qu'on me donnera j'aurais toujours une méthode bien spécifique une façon bien spécifique de travailler par rapport à mon travail donc je serai toujours impliqué ça c'est personnel il y a des gens qui effectivement ils seront au travail mais que vous donnez tous les meilleurs environnements ils seront jamais totalement impliqués ils auront pas la même la même notion au travail par rapport à d'autres quoi mais ça c'est personnel et ça ce que ce soit le télétravail ou non ça ne change rien à ça ok donc vous avez des gens qui ont qui même si ils travaillent à fond ils seront jamais totalement à fond totalement impliqués par rapport à leur travail et on verra

toujours une différence et des gens qui sont qui sont beaucoup plus que d'autres donc ça c'est indépendant c'est c'est pas le télétravail qui joue ça c'est vraiment la personne l'individu je sais pas comment on appelle ça je je c'est pas l'implication au travail le la conscience professionnelle voilà c'est ça c'est c'est une ça ça dépend de la conscience professionnelle de l'individu et ça c'est indépendamment du télétravail par un inconnu qui était à fond à distance même chez eux ils sont droits corrects il y en a d'autres qui ils arrivent et puis quand ils sont chez eux Ben ils vont travailler beaucoup moins mais ils font ils vont faire ils vont dire le contraire quoi c'est une honnêteté personnelle ils vous diront qu'ils ont beaucoup travaillé mais on sait très bien qu'il l'a pas fait ouais une question une question de conscience professionnelle on va faire des choses et les faire bien indépendamment du de du télétravail

RB : OK donc pour vous le fait d'être à distance physique et psychosociologique des uns des autres ça n'a pas forcément d'impact qu'une relation avec les collaborateurs ?

MG : Ah c'est pas la même chose hein ça en impact enfin ça peut avoir un impact c'est à dire que je vais toujours avoir le même façon de me comporter par rapport à mon collaborateur mais c'est sûr que j'aurais une collaboration plus proche quand je verrai les gens mais moi je sais que je faisais beaucoup de jeux à sur internet j'étais beaucoup en communication avec des gens que je voyais jamais mais quand je les voyais en vrai mon comportement pas changé Ah ouais oui ça mon rapport avec la relation avec avec les autres moi je j'insulte pas les gens à distance comme les insulte pas en vrai et je l'insulte à distance je le verrai en vrai je dirais la même chose je ne changerai pas mais des gens qui font pas ça parce qu'il y a des gens qui savent se dissocier ou qui sont automatiquement qu'ils sont à distance ils voilà ils ont plus de barrière de eux-mêmes et moi je je j'ai plus peur d'être ce que je suis et les gens qui sont différents parce que c'est c'est c'est leur rapport avec l'être humain après c'était de la la religion qui fait ça j'en sais rien c'est possible aussi donc ça c'est ça donc moi ça n'impacte pas très bien

RB : en télétravaillant vous avez l'impression vous pouvez avoir l'impression d'être seul ?

MG : Oui on peut parfois oui quand on n'a pas la réponse à une question et qu'on attend longtemps on peut se sentir seul ouais bah oui e comprends mais ce n'est pas que le télétravail qui fait ça c'est quand on est pas avec les gens qu'on est à distance

RB : je comprends bien est-ce que c'est possible de ressentir un certain détachement d'avec votre équipe de travail dans ces cas-là ?

MG : c'est possible si ouais qu'est-ce qui se passe le téléphone à Laurent ou quoi c'est s'offrir ou quoi était surpris c'est pas ça qui va impuni ou quoi

RB : OK très bien très bien euh OK ce que j'aimerais savoir c'est du coup est ce que vous êtes pour plus d'autonomie ou plus de contrôle dans une question un peu plus management ?

MG : je préfère l'autonomie j'ai toujours voulu je préfère apprendre à pêcher aux gens que dépêcher pour eux oui après il pêche mais puis on est là on fait juste un contrôle derrière mais c'est du coaching c'est du suivi en fait

RB : que pensez-vous du management par objectif ?

MG : j'ai travaillé 10 ans comme manager par objectif donc c'est faisable mais ça dépend comment on ça dépend comment on gère c'est c'est une démarche personnelle en fait euh on peut très bien éviter des objectifs sans sans avoir un comportement spécifique par rapport à ça en disant allez encore et encore un mais ça n'a façon dont vous allez votre façon dont vous allez gérer cet objectif et vous allez communiquer avec les autres c'est la façon dont vous allez transmettre la pression que

ça peut générer le fait d'avoir un objectif c'est pas c'est pas impossible mais moi j'ai j'ai montré à des gens que on était pas obligé de rien sur le dos des gens tout le temps pour atteindre l'objectif si on leur donne par exemple la meilleure le meilleur autonomie la meilleure application qu'on qu'on leur fait comprendre quel est l'intérêt qu'on leur donne tous les outils pour pouvoir y arriver après l'objectif va être atteint dépendamment de en fonction de la personne si la personne est rapide il va l'atteindre vite la personne est moins rapide va être moins vite mais on peut rien y faire on va demander à quelqu'un de courir à à vitesse d'handball qui peut pas recourir comme Usain Bolt on va lui demander il peut pas le faire donc on va lui demander par contre de de faire en sorte qu'ils puissent être capable de travailler à 100% donc s'il a besoin d'un bon PC on va lui donner un bon PC ça a du bon si on lui donne une souris c'est le besoin de boire on va lui donner de l'eau et ainsi de suite une fois qu'il a tout ce qu'il faut-il leur a rien qui pourra l'empêcher d'atteindre son potentiel maximum et une fois qu'il fait ça Ben on sait que on aura peut-être pas le même qu'un autre mais au moins il faut donc là c'est à nous de en tant que manager en tant que responsable de de jauger la personne et capacité de chacun et de pouvoir savoir ce qu'on peut lui demander d'attendre lui quoi et donc moi j'ai eu dans des dans des dans des managers dans des boulots où j'avais Ben y a des fois où effectivement je je sais que je pouvais avoir plus mais avec d'autres personnes avec ceux-là je sais que je vais en tirer le maximum de en fait et y a des autres on avait la l'équipe de fou Ben j'avais les meilleurs bah forcément j'avais comme je je faisais je leur je leur rendais autonome j'avais le leur donnais ce qu'il fallait pour qu'ils puissent être à 100% demain Ben quand ils étaient 100% demain on explosait les chiffres c'est tout donc là on va dire que j'essaie d'étudier un peu 2 types de management donc le management par objectif et un management très et communicationnel donc ou ce sera pas seulement oui en vue de tel objectif tel objectif pour la fin de de l'année ou du mois ou et cetera ou un management beaucoup plus ou le manager va soutenir va va apporter du va on va il va recevoir du feedback enfin il va être très derrière le collaborateur pour l'amener à l'objectif final

RB : qu'est-ce que vous pensez des 2 management là s'il faut un plus que l'autre ou s'il faut un certain équilibre et par rapport à la cohésion d'équipe ?

MG : il faut un équilibre parce qu'on peut pas ne pas tenir compte des objectifs ni en parler mais c'est la façon dont on apporte et on a un objectif c'est un objectif à partir du travail je veux dire si on doit si on a terminé un chantier avant la fin de l'année Ben faut le terminer à la fin de la fin de l'année parce qu'il y a un rapport financier et l'argent c'est ce qui nous fait payer les factures et ce qui paie notre salaire donc si ça impacte notre salaire Ben il faut mais ce qu'il y a c'est que c'est la façon dont on transmet les choses c'est que si on l'atteint pas bah je veux dire c'est pas la fin du monde et y a des fois où on on transmet des objectifs aussi l'intérêt pas c'est à la fin du monde tout va s'effondrer mais là c'est la façon dont on va la porter qui va qui va faire la différence et donc on doit avoir un juste milieu mais c'est compliqué parce qu'avoir un juste milieu c'est justement ça le plus compliqué si on fait l'un c'est facile parce qu'alors on se on se dédouane on dit bah non moi je leur ai tout donné coucher on n'a pas atteint quoi dans sa dédouanée l'autre c'est pareil moi j'ai dit les objectifs hein mais ils savent pas l'atteindre mes équipes sont pas bons ils sont pas bons c'est pas ma faute hein l'un dans l'autre pas bon par contre entre les 2 on peut pas se dédouaner parce que on est des règles objectives et on est derrière là donc on leur donne ce qu'il faut mais là on doit pouvoir justifier c'est plus compliqué à expliquer quand y a un problème il faut l'expliquer autrement je n'ai pas été correct être peut être pas assez derrière je vais peut être pas appuyé assez sur des objectifs mais je vais peut être pas amené correctement au niveau de la de la communication liée c'est cette c'est une autre approche c'est avec mon équipe avec Laurent on n'a pas trop là mec ça il sait comment je fonctionne et bah oui il me donne ses objectifs et quand je vois que c'est vraiment urgent et qu'il faut se casser la tête Ben je vais travailler 14h et puis le lendemain je vais faire une pause quoi c'est tout mais après il sait qu'il peut me faire confiance d'autres personnes il va il va se demander ce qu'ils vont vraiment travailler 14h pour y arriver on a on a on a eu des gens indépendants qui pouvaient travailler 14 on les paye pour il travaillait pas 14h alors que on les paye pour et tandis que moi ici je le fais ici un dos qui vont être pas le faire moi je vais le faire mais après le lendemain je

vais travailler un peu moins mais voilà l'objectif a été atteint et c'est ça c'est ça que moi j'avais dans mon boulot on faisait ça pareil avec mon équipe on était à des moments où on était vraiment occupé à travailler on était vraiment occupé à situer un peu comme quand on fait du basket du basket il y a 2 choses il y a le l'endurance principale et que l'endurance incite lactique l'acide lactique c'est quelque chose qu'on peut notre corps peut supporter mais que un certain quantité si vous dépassez la la quantité supportée de l'acide lactique bah votre corps bah il va flancher en fait ok et donc et donc l'idée c'est c'est d'arriver à à à à faire en sorte que notre corps puisse atteindre la le de supporter cet acide lactique mais jusqu'à une certaine quantité avant qu'il lâche et donc quand on connaît bien cet individu on sait voir avec eux ce qu'ils ce qu'ils ce qu'ils supportent Ah oui je veux bien merci il supporte et donc ne pas les dépasser ça évite le burn-out et donc c'est comme ça qu'on gère le qu'on qu'on gère le voilà le l'objectif tout en étant axé humain quoi et ça marche je les ai fait pendant 10 ans et ça fonctionne quoi les premières années je faisais pas les gens étaient en dépression et tout ça et les années où j'ai commencé à changer mon ma ma politique de fonctionnement au niveau du management Ben les résultats étaient là et j'avais de problème au niveau des équipes quoi oui oui et ça fonctionne le temps bien en présentiel on distanciel ça fonctionne en présentiel à distance elle mais distanciel ça veut dire toujours avec un ratio on peut pas faire full distanciel c'est plus compliqué oui c'est faisable mais c'est pas pareil ouais bien sûr parce que le rappeur humain le la transmission de la communication elle n'est pas que vocale dans un dans un dialogue y a 10% de vocal dans 1% du gestuel donc si vous avez pas le gestuel pour ça fermer la caméra la gestuelle transmettre notre information que le vocal ne peut pas

RB : ok

MG : quand vous dites Bonjour à quelqu'un si vous criez Bonjour et vous faites avec le sourire bah le gars il ne verra pas s'il n'a pas la caméra ouais bah oui il a l'impression que dessus alors c'est pas le cas ouais c'est un principe

RB : ce que j'aimerais savoir du coup pour terminer ce que vous pensez que le télétravail pourrait devenir une pratique permanente ?

MG : dans le même ratio dans même ratio oui ce n'est pas mauvais mais il faut qu'il ait un suivi derrière ouais forcément oui bah oui

RB : vos réponses étaient très pertinentes donc j'ai vraiment de la matière en tout cas merci pour vos de vos réponses participation de votre temps surtout avec le fait que ça a été aussi décalé je m'excuse aussi pour ça

MG : mieux vaut tard que jamais

RB : en tout cas merci beaucoup

MG : bonne continuation à vous, au revoir

RB : merci beaucoup au revoir

Entretien MV

RB : Bonjour, je m'appelle roxana, je réalise des entretiens dans le but de finaliser donc du coup la partie empirique de mon mémoire qui va porter sur comment la déspecialisation que crée le télétravail affecte la cohésion d'équipe ? et donc avant tout j'aimerais avoir aussi votre autorisation pour l'enregistrement de cet entretien

MV : ça va

RB : merci donc pour commencer est-ce que vous pouvez vous présenter en quelques mots ?

MV : je m'appelle MV et ça fait 11 ans que je travaille chez VMA maintenant et je suis au sein du travail au sein du bureau d'études donc c'est partie exécution en accord avec les projets managers

RB : ok et à quelle fréquence exercez-vous du télétravail actuellement ?

MV : je fais du télétravail 2 jours par semaine

RB : est-ce que vous pouvez m'expliquer un peu votre quotidien en télétravail ?

MV : je fais la même chose qu'au travail en fait

RB : d'accord et qu'est-ce que vous pensez du télétravail du coup comme avantage ou inconvénient ?

MV : l'avantage c'est éventuellement la flexibilité enfin du coup voilà le mercredi et vendredi Ben je dépose mes enfants à l'école on va dire à la garderie mais à l'école voilà c'est l'avantage et l'inconvénient parfois c'est que du coup les gens pensent qu'on est toujours disponibles et donc on a parfois limite plus d'appels pendant télétravail qu'au bureau

RB : d'accord et quelle principale différence est ce que vous pouvez trouver entre le fait de travailler à distance et de travailler en présentiel ?

MV : quand on est au bureau il y'a des gens qui passent dans les couloirs et ils ont parfois envie juste de parler et donc Ben d'être chez soi c'est enfin on est au calme on en passe spécialement les passages dans les couloirs où vous êtes dérangé parce qu'il y a le voisin qui parle au téléphone et qui parle fort et cetera

RB : et comment est-ce que vous définiriez la cohésion d'équipe ?

MV : ici enfin moi je dirais que c'est l'entente mutuelle, je m'entends très bien avec mon Project manager et du coup que ce soit quand on est ensemble ou quand justement Ben on on télétravaille, en fait les jours où je suis en télétravail c'est les jours où il en réunion donc il est pas au travail et du coup Ben enfin on arrive à trouver une bonne dynamique à 2 ici on a quelqu'un qui est dans notre équipe depuis un mois en plus et voilà elle a pris le rythme avec nous et donc au niveau de cohésion on a pas vraiment de d'impact par rapport au télétravail

RB : ok et d'accord et pour vous lorsque vous travaillez à distance est-ce que c'est un peu la même chose que quand vous travaillez en présentiel ou vous ne ressentez pas de grande différence ?

MV : non non

RB : d'accord et quand vous travaillez à distance qu'est-ce que vous mettez en place pour maintenir la cohésion entre vous et vos collègues ?

MV : mais du coup avec ma collègue on s'appelle minimum une fois par jour quand on n'est pas qu'on se voit pas pour Ben faire le tour des tâches soit à effectuer ou voir ce qu'on enfin ce qu'on a fait ou et cetera voir un peu le suivi et donc ça permet de garder quand même le contact et puis bah on est toujours disponible sur teams ça après parfois l'embête enfin ce qui embêtant c'est que du coup les gens se disent Ben Ah elle est en vert je vais profiter donc je vais enfin voilà et et donc ça parfois c'est juste l'inconvénient maintenant ça m'est arrivé aussi au travail donc et sinon juste le fait d'être disponible et je trouve que ça permet de garder cette cohésion

RB : d'accord et là je vais passer à un autre point c'est la communication donc ce que j'aimerais savoir c'est comment la communication elle se passe avec vos collègues quand vous êtes à distance ?

MV : ça se passe bien parce que enfin du coup mon collègue il est souvent réunion quand je suis en télétravail du coup bah voilà soit Ben justement moi je passe le message de mon côté ou j'ai besoin d'être un peu plus tranquille et pas toujours dérangée après du coup Ben quand moi j'ai des questions Ben soit je lui poses déjà sur teams ou alors on utilise aussi un certain onglet avec poser les tâches et donc on se pose des questions et on échange aussi comme ça et avec ma collègue et du coup voilà dès qu'elle a un souci elle me dit tiens enfin voilà si je suis pas verte elle me pose la question est-ce que t'es disponible ? est-ce qu'on peut s'appeler ? et donc voilà on essaie de trouver une plage pour discuter

RB : d'accord et quand vous communiquez à distance et quand vous êtes en présentiel vous trouvez qu'il y a plus ou moins d'interactions ou est-ce que par exemple à distance vous trouvez que la communication est plus ou moins limitée ?

MV : c'est vrai que quand on est en présentiel Ben voilà on a un petit pan Ben du coup on a parfois plus tendance enfin je le fais aussi à poser directement la question à la personne sauf qu'au final on se rend compte enfin moi qu'on me fait du coup je me rends compte que parfois du coup Ben la petite chose quand on est occupé à travailler à faire quelque chose c'est dérangent et c'est exactement et donc au final le fait d'être en distanciel et donc de pouvoir trier les infos qui arrivent ou des appels Ben ça permet aussi de de voilà de mieux gérer son temps et d'être moins dérangé de finir sa tâche et puis après de rappeler la personne par contre quand la personne vient me voir Ben on a plus tendance à vouloir répondre pour passer à autre chose voilà je trouve que parfois on est un peu plus dérangé par rapport à ça maintenant c'est vrai que l'échange est parfois beaucoup plus facile aussi en en en direct Ah Ben parce que parfois c'est enfin du coup on travaille des plans ou quoi après heureusement il y a le partage d'écran avec teams etc mais du coup enfin voilà c'est parfois plus facile pour la cohésion quand on communique en en réel on va dire ça comme ça que quand on en virtuel

RB : d'accord et lorsque vous travaillez à distance avec vos collègues est-ce qu'il y a une différence au niveau de la coopération ou de la participation ?

MV : euh non j'ai pas remarqué en tout cas

RB : et est-ce que vous pensez que par exemple les discussions informelles que vous pouvez avoir en présentiel et cetera est-ce que vous trouvez qu'ils sont importants et tout aussi présent au sein de votre équipe à distance ?

MV : donc parfois ça permet de détendre l'atmosphère ou de enfin voilà de créer un autre lien autre que uniquement le lien du boulot et donc oui ça par contre ça reste quand on est en télétravail Ben même si on s'appelle et du coup on fait une petite boutade ou quelque chose comme ça c'est enfin c'est pas la même chose que le présentiel quoi voilà on perd un peu ce lien on va dire comme vous dites informel

RB : très bien du coup là je vais passer au sentiment d'appartenance ce que j'aimerais savoir c'est est-ce que vous pensez que du coup le fait d'être à distance physique et en même temps psychosocial une distance comme ça est-ce que vous pensez que ça a un impact sur la relation avec vos collaborateurs ?

MV : dans mon cas ici c'est 2 jours c'est limité maintenant c'est vrai que quand on l'a fait pendant au début du COVID quand on a fait pendant une 2 semaines et des semaines enfin c'est très très compliqué même après le COVID quand on vous êtes plus que une ou 2 fois par semaine c'était très compliqué après de retrouver sa place et cetera c'est ça il a fallu du temps je trouve pour retrouver aussi Ben enfin voilà l'ambiance parce que ça avait mis un petit froid déjà le fait de plus faire la bise aussi enfin voilà c'était même chose et c'était une ambiance un peu particulière d'accord et c'est vrai que le fait de limiter là le télétravail a un ou 2 jours je pense que c'est bien parce que enfin sinon ça fait vraiment un grand bordel

RB : très bien et est-ce que en télétravaillant vous vous sentez plus ou moins appartenir à une équipe à votre équipe ?

MV : du coup bon moi je me sens pareil oui c'est compliqué parce que ouais je suis vraiment juste avec mes collègues mais c'est vrai que mais au travail je suis qu'avec aussi donc voilà pour moi ça juste des places juste ma place mais en soit je ne me sens pas plus ou moins ouais

RB : très bien pour vous c'est plus facile du coup de coopérer en télétravail ou c'est aussi la même chose toujours ?

MV : le présentiel c'un peu compliqué parce que ouais mon collègue au final il a que un voir 2 jours au bureau après j'ai ma mon autre collègue qui heureusement est là que le jour où je suis-je suis là aussi du coup bah voilà ça permet d'échanger mais c'est vrai qu'avec le Project manager avec qui on a besoin d'avoir le plus de contact lui il est beaucoup moins là parfois au final on est enfin pas moins efficace mais du coup y a des attentes qu'on a enfin des des choses qu'on attend de lui qu'on a pas donc Ben heureusement j'ai une réunion toute la semaine et donc ça permet de débloquent tous ces points mais voilà c'est vrai que si quand il y a 2 jours par semaine on est beaucoup plus efficace et donc ça permet un échange beaucoup parce que du coup bah du coup on distance de voilà ça nous pose un soucis donc je peux comprendre éventuellement si moi je suis une distance ça peut ça peut poser soucis à quelqu'un

RB : bien sûr très bien et est-ce que quand vous vous télétravaillez vous avez l'impression de ressentir de l'isolement ?

MV : non non c'est très rare de pas avoir de contact même par teams que ce soit appel ou message, c'est vrai que pendant la crise il y'avait ce sentiment très pesant mais ça s'est atténué

RB : et au niveau du management comment est-ce que vous avez vécu l'incorporation du coup dans management à distance depuis la crise à maintenant ?

MV : nous on était déjà demandeurs, mais le management ne voulait pas, et eux ils n'ont pas trop eu le choix et au début ils avaient du mal à assimiler le fait qu'il n'avait plus trop la main sur la

travail à effectuer, après c'est un peu frustrant pour l'employé de pas avoir la confiance de son employeur, au début ça été très compliqué mais aujourd'hui c'est un peu rentré dans les mœurs de télétravail avoir en plus cette distance même pour eux

RB : et comment est-ce que vous décririez du coup le style de management à distance qui est appliqué au sein de VMA ?

MV : au sein du service enfin si on prend l'exécution en tant que telle Ben avec le responsable au début ça a été c'est donc ça c'est un peu compliqué et au final maintenant il a réussi un peu aussi à se détacher et à laisser, le projet manager gérer un peu ses équipes et enfin et du coup ça ça voilà ça permet aussi de et lui se décharger parce qu'à mon avis du coup il a beaucoup trop pression de nous cherche à à gérer tout le monde et Ben voilà chaque chaque Project manager occupe ses équipes et donc c'est beaucoup plus fin ça enfin entre guillemets nous on a un très bon contact et donc ça fonctionne très bien. Mais je pense que de fait il faut quand même si c'est un management à distance il faut quand même pouvoir enfin avoir toujours cette communication parce que si y a pas de communication c'est très compliqué

RB : est-ce que vous êtes en contact direct du coup avec votre manager et si oui et sinon en quoi consiste vos échanges

MV : Ben vu que lui il est en réunion avec les clients mais donc il me me renvoie directement la réponse du client, si on peut passer les commandes si elles suivent de enfin lui du coup m'informe que ce matériel a été commandé donc je vais faire la flèche enfin voilà c'est en il y a beaucoup d'échanges comme ça et puis du coup bah il m'informe bah il y a eu modification donc moi j'informe du coup ma collègue et mon équipe de dessinateurs et donc je suis un peu le relai aussi par rapport à lui qui est en distance par rapport à l'équipe qui reste au bureau

RB : est-ce que vous trouvez que c'est plus un management d'autonomie ou de contrôle ?

MV : maintenant d'autonomie

RB : ok donc vous êtes passé du contrôle à l'autonomie ?

MV : Ben c'est au début c'était plus de contrôle quand même il voulait vraiment savoir ce qu'on faisait et il suffit de enfin oui ça fait ça fait un an et demi 2 ans que maintenant ils ont-ils ont quand même lâcher du laisse et donc c'est vraiment autonomie

RB : qu'est-ce que vous pensez du management par objectif du coup pour la cohésion d'équipe à distance ? comment est-ce que vous prenez le management par objectif ?

MV : Ben en soit si on a entre guillemets et le droit de discuter sur la date parce que parce qu'il faut-il faut donner des dates réalistes ça ça me pose pas de souci non parce qu'ici on travaille aussi comme ça avec mon collègue on enfin du coup la réunion on se voit le le jeudi en présentiel on se fixe des dates et du coup Ben voilà moi même dans des jours de télétravail je sais que ce travail là doit être fait enfin voilà du coup je répartie mes tâches quotidiennement mais enfin je sais que même si je suis en télétravail enfin voilà mon travail doit quand même être fait donc ça ne change rien

RB : qu'est-ce que que pensez-vous d'un management plutôt e communicationnel donc vraiment le manager va être là à à plus communiquer et prendre des nouvelles en gros un management de soutien quoi d'accompagnement ce genre de chose est-ce que vous le vivez ?

MV : moi j'ai j'ai ouais j'ai enfin je communique beaucoup avec mon PM et donc entre guillemets je vais déjà un peu ça et c'est beaucoup plus agréable que juste donner des tâches et de ne pas avoir de d'autres communications en dehors de de d'état je crois c'est c'est enfin j'ai j'ai justement le cas avec un autre collègue qui lui n'a pas du tout de communication avec son avec son Project manager et donc il est enfin voilà ils se mettent déjà pas d'accord et le projet manager est au bureau le PE enfin le projet ingénieur est chez lui et donc alors que enfin voilà le Project manager il y a pas souvent au bureau mais le enfin l'ingénieur pour son jour de télétravail enfin sans concertation et du coup bah là y a pas d'échange y a pas de communication et donc ça ne enfin là c'est très compliqué de travailler dans une équipe comme ça donc ici moi j'ai pas du tout ce ce ressenti-là donc voilà je je suis aussi en bonne composition pour faire mon travail à distance comme en présentiel donc c'est beaucoup plus gai et beaucoup plus agréable que juste de nous détacher de ne pas avoir de d'autres communications aux ordres du d'état je crois que c'est enfin justement qui qui n'ont pas dû se communication avec avec son Project manager et donc pas d'accord je et toi tu roules c'était très compliqué de travailler dans une équipe comme ça

RB : j'aimerais savoir le style de management qui vous conviendrait le plus à distance ?

MV : ce serait donc un management plus basé sur le coup la communication et cetera

RB : on approche de la fin, est ce que vous pensez que le télétravail pourrait devenir une pratique permanente ?

MV : je ne vois pas d'inconvénient après je sais qu'ici ils essaient de mettre en place le télétravail mais pas avant je pense moi dans une société en tout cas chez nous mais je pense que c'est plus par rapport au niveau de de la personne pour voir l'autonomie qu'elle a ou qu'elle n'a pas justement et c'est vrai que à partir du moment où la personne n'est pas autonome mais du coup c'est un peu compliqué de de la laisser de la laisser travailler ici bah après voilà j'ai un peu mon bagage ça fait quand même 11 ans je suis là donc voilà j'ai aussi mon expérience et je pense que du coup ils ont pas trop d'inquiétudes par rapport au fait que mon travail va quand même être fait mais c'est vrai qu'ils ont-ils ont pas la même expérience avec une personne qui vient d'être engagée et donc je pense que ils sont un peu réticentes par rapport à ça maintenant je pense que au final ça ça va quand même je pense que dans certaines dans les nouvelles personnes justement qui négocient leur contrat je pense qu'elles négocient aussi un ou 2 jours de télétravail parce que voilà ça reste un confort de vie aussi différent soit qu'on a des enfants ou qu'on a on doit aller parce que il y a tous les les rendez-vous à la commune ou des trucs ainsi et le fait d'être en télétravail Ben voilà on a un petit rendez-vous ponctuel Ben on on peut facilement l'intégrer plus facilement dans dans son dans son agenda et dans son planning tant que le travail est effectué et enfin voilà décaler ma journée quand je suis en télétravail ça me pose absolument pas de souci ouais

RB : très bien du coup télétravailler 5 jours sur 5 est-ce que c'est possible envisageable pour l'entreprise et pour vous ?

MV : pour vous moi je l'ai fait Ah mais je j'ai pas du tout enfin j'ai j'ai pas apprécié parce que alors que bon là c'est une semaine parce que on est malade ou quelque chose alors OK mais tout le temps non c'est pas enfin enfin moi je n'apprécie pas en tout cas parce que voilà y a toujours l'échange avec les collègues le fait de se rencontrer enfin et et donc le fait d'être tout seul chez soi à un moment c'est pesant enfin voilà auprès de COVID on avait tous un peu ras-le-bol d'être tout seul chez soi donc voilà je pense que je pense que non enfin moi je enfin moi je ne l'envisage pas après peut-être y a des personnes qui en ont besoin mais non je pense qu'ils sont un ou 2 jours quoi pourquoi quand c'est quand c'est quand c'est exceptionnel mais une semaine je trouve ça un peu enfin extrême

RB : nous sommes arrivés à la fin de cet entretien donc si vous avez quelque chose à rajouter ou des questions n'hésitez pas

MV : non non bonne chance pour la suite

RB : merci de votre participation et pour vos réponses

Entretien DC

R : Bonjour

DC : Bonjour

R : voilà donc comme vous savez déjà je réalise des entretiens donc pour la partie empirique de mon mémoire qui porte sur comment la déspecialisation qui crée le télétravail affecte la cohésion d'équipe mais avant toute chose je vous remercie de votre participation et je voudrais avoir votre autorisation pour enregistrer cet entretien

DC : Oui d'accord, il n'y a pas de soucis

R : Donc pour débiter, est-ce que vous pouvez vous présenter en quelques mots ? nom, prénom, fonction occupée, parcours professionnel et nombre d'années dans l'entreprise ?

DC : Alors je m'appelle DC, ça fait 2 ans que je suis dessinatrice chez VMA Druart, voilà ce n'est pas la fonction

R : OK très bien donc là je vais introduire sur la notion de télétravail des spécialisations et cohésion d'équipe donc ce que j'aimerais savoir c'est à quelle fréquence est-ce que vous exercez du télétravail actuellement ?

DC : moi ce n'est pas très fréquent ça m'est arrivé plusieurs fois de devoir rester dans mon domicile parce que j'étais malade ou parce que je ne savais pas me déplacer jusqu'ici donc la fréquence je dirais ouais ça n'arrivait une fois tous les 2 mois nettement plus ou moins mais voilà dès longue période quoi

R : D'accord et ce que j'aimerais savoir c'est ce que vous en pratiquez pendant la crise COVID de 2020 à 2021 et aussi 2021-2022 ?

DC : Oui un petit peu

R : Ok et qu'est-ce que vous pensez du télétravail avantage, inconvénient etc.. ?

DC : Avantage heu... l'avantage je dirai que c'est le fait que de ne pas se déplacer jusqu'au boulot et donc c'est un gain de temps, au niveau de l'avantage ouais je dirais vraiment le seul le seul avantage sinon financier le fait de ne pas prendre son véhicule le personnel et de ne pas avoir de devoir payer le carburant et tout ça là les inconvénients c'est qu'on a pas de coupure entre son domicile donc entre sa vie privée et le travail donc ça c'est très compliqué donc même au niveau des horaires on a tendance à un peu dépasser le nombre d'heures de travail à son domicile donc voilà et puis le fait que justement qu'il y ait pas de coupure entre son domicile et donc sa vie privée professionnel.. Bah ouais ça engendre parfois des petits soucis, par exemple parfois on a besoin de souffler un petit peu et donc on reste seul justement enfermé donc c'est assez compliqué sinon au cadre de dans le cadre de ma fonction voilà on a souvent besoin de travailler en équipe donc on a de la chance d'avoir Teams

R : humm

DC : et de pouvoir faire des réunions des Teams mais voilà on a besoin aussi d'avoir une présence des conseils que ce soit sur le programme informatique ou des conseils par rapport à nos plans aussi qui sont compliqués on est à notre domicile donc on reste on reste tout le temps sur les PC on ne sait pas visualiser les plans en format papier donc ce qui crée ce qui crée un peu un problème parce que en général qu'on doit tout le vérifier et bah étant donné qu'on travaille tout le temps sur le PC nos yeux sont habitués donc on ne voit pas spécialement les erreurs qu'on voit sur papier donc voilà, et après la cohésion avec l'équipe qui est plus compliquée étant donné qu'on travaille pas dans le même bureau qu'on est un peu enfermé chez soi c'est ça voilà je ne sais pas

R : euh d'accord ensuite d'après vous, enfin quelle différence principale est ce qu'il existe entre travailler à distance et travailler en présentiel du coup ?

DC : heu... quelles ?

R : les différences les différences que vous trouvez lorsque vous travaillez à distance et lorsque vous travaillez en présentiel ce soit avec vos collègues communications et cetera ou votre travail personnel est-ce qu'il existe des différences quand vous travaillez à distance

DC : Heu oui, normalement il ne doit pas y en avoir mais voilà on a beaucoup moins de contacts justement là avec les collègues euh donc personnellement pour moi pour un état de bien-être hein, parce que je pense que j'ai besoin de voir des gens et comme s'était des périodes assez longues, Bah on s'isole un peu donc ça c'est compliqué puis le contact avec l'équipe c'est important avec les gens, la communication, voilà on travaille par mail on travaille par teams y a pas de présence physique voilà sinon bah la différence pour moi, c'est la grande différence c'est le contact avec les collègues, la communication est assez limitée, sinon au niveau de la différence du travail non si ce n'est si ce n'est les heures voilà on a tendance à travailler plus tôt et à terminer plus tard peut-être

R : donc du coup je voulais savoir quelles actions du coup vous mettez en place vous pour maintenir la cohésion là entre vous et vos collègues ?

DC : j'essaie justement que ce soit des périodes qui ne soit pas trop longue et j'essaie de garder le contact malgré tout via Teams le contact donc la parole parce que sinon on envoie que des mails donc on sait ouais quand je fais du télétravail j'essaie de garder un contact via Teams important et que les périodes ne soient pas trop longues pour pouvoir reprendre après le plus vite possible au boulot

R : d'accord et ensuite comment du coup donc vous m'avez parlé de tout ce qui était Teams etc.. C'est le seul moyen de communication que vous avez avec votre avec vos collègues ? donc comment la communication elle se passe quand vous êtes à distance ?

DC : en fait étant donné que ça pour soit pour des conseils ou ce soit parce qu'on travaille justement en collaboration avec plusieurs collègues sur le même projet quand on a des questions en fait des partages d'écrans donc de nos plans enfin et notre collègue sait prendre, sait avoir accès à notre ordinateur à distance donc c'est vraiment le moyen de communication le plus facile pour garder un bon contact sinon on a les captures d'écran via mail mais voilà parce que parfois nos collègues sont occupés donc on ne sait pas toujours faire un Teams c'est pas toujours possible donc voilà on essaie de travailler bien mais le problème c'est que l'on travaille justement distance on est toujours parfois bah notre collègue justement est occupée il doit modifier quelque chose et donc on doit attendre pour avancer sur notre travail le temps qu'il modifie les choses qu'il doit modifier et donc parfois ça prend plus de temps donc en fait on passe d'une tâche à une autre en fonction des collègues que quand on se trouve au bureau même c'est beaucoup plus facile d'aller trouver notre collègue qui est juste dans la pièce à côté et de lui en toucher un mot.

R : vous trouvez que la communication avec vos collaborateurs elle est différente à distance et en présence et de quelle manière ?

DC : oui , elle est beaucoup plus facile en présentiel, beaucoup plus facile.

R : d'accord est-ce qu'il y a une différence au niveau de la coopération à distance quand vous faites du télétravail ?

DC : heu.. non

R : en télétravaillant est-ce que vous vous sentez est-ce que vous vous sentez pleinement membre sans contact physique ?

DC : Non parce que justement voilà on est dépendant où la personne va pas nous rappeler donc bah je sais pas je parle encore de Teams, on est un peu à l'écart en fait étant donné qu'on est pas là voilà il y a des informations qui nous échappent aussi parce que les informations qui se donnent les maîtres de vive voix nous échappent parfois étant donné qu'on n'est pas on n'est pas présent

R : donc ça veut dire qu'en télétravaillant vous vous direz que vous vous sentiez vous vous sentez plus ou moins appartenir à l'équipe donc ?

DC : je me sens moins appartenir à l'équipe quand je travaille à distance.

R : du coup en est-ce que vous avez l'impression d'être seul lorsque vous faites du télétravail ?

DC : pour ma part oui c'est vrai que c'est difficile parce que voilà ici par exemple je suis au bureau ici voilà je limite le temps de 12h je vais manger avec mes collègues donc ça c'est important je vois des gens ce qui se passait chez moi Bah pendant le temps de midi voilà je le passe toute seule donc voilà et même le contact physique avec les gens c'est important donc oui on sent plus sent plus seul qu'en présentiel

R : d'accord et quand vous faisiez du télétravail par exemple depuis la crise, vous avez ressenti plus ou moins d'isolement jusque maintenant par exemple ce qu'il y a une différence entre cette période et maintenant ?

DC : je trouve que maintenant quand les gens reviennent un peu plus en en présentiel et donc petit à petit voilà on revient un peu plus à la normale.

R : et concernant le management pardon comment est-ce que vous avez vécu l'incorporation d'un management à distance depuis la crise à maintenant ?

DC : ça nous ça n'a pas spécialement posé de problèmes étant donné qu'on a quand même pas mal de réunions à ce niveau-là même si c'est à distance ça n'a pas je n'ai pas sûr ressentir l'impact sur mon travail par rapport à ça

R : et comment est-ce que vous décririez du coup le type de management euh à distance appliquée au sein de VMA ?

DC : mais je pense que c'étaient des réunions, des réunions de coordination on est limite plusieurs les dessinateurs concernés par le projet font des réunions ils mettent une fois par semaine ou on met en place, on expose voilà les priorités respecter chacun a des tâches qui sont attribuées et voilà on essaye de respecter ceci je ne sais pas si je réponds à votre question

R : Non y a aucun souci du coup par exemple que pensez-vous d'un du management par objectif à distance pour la cohésion d'équipe ?

DC : Justement c'est à peu près ça on doit se fixer des objectifs à atteindre pour une telle date chaque membre limite de l'équipe un des objectifs de d'achat d'atteindre et voilà on essaye de les atteindre au mieux

R : Et pour vous et pour vous est-ce que ça affecte la cohésion d'équipe ou pas du tout ?

DC : étant donné comme je disais c'est un problème aussi de communication ou alors voilà même si on fait une réunion une fois par semaine c'est pas assez on est obligé de se contacter quand même tous les jours qui est sur les tâches que chacun doit accomplir et s'il y en a un s'il y a une personne qui n'arrive pas à les atteindre qu'une personne puisse venir en renfort ou voilà on est obligé c'est plus facile de le faire en présentiel parce que comme ici j'avais bah comme je vous ai-je vous écoute enfin vous m'avez contacté pour la réunion quelque chose à terminer ce n'était pas certain de le terminer en temps et en heure j'ai demandé à ma collègue qui travaille sur le projet si il savait pas justement me venir un peu à la rescousse et terminé c'est des petits trucs hein mais bon c'est beaucoup plus facile de lui demander là maintenant que de l'appeler de chez moi et de lui demander s'il sait pas le faire donc c'est plus facile d'aller trouver réellement la personne de voir s'il y a pas un petit créneau de 5 min ou que de devoir appeler attendre que nous répondre, j'ai passé un coup de fil à un collègue sur le chantier je lui ai demandé de me rappeler il m'a rappelé cet après-midi donc voilà on est toujours on doit toujours attendre et attendre encore les réponses mais si on est au bureau qu'on a une petite question on peut la demander directement on va trouver une autre collègue lui directement on a la réponse et c'est plus facile quoi

R : d'accord et euh par exemple pour vous quel style de management pour être le plus adapté à distance et pourquoi ? par exemple ce que vous préférez que ce soit plus par objectif ou beaucoup plus communicationnel entre vous le manager et vos collègues et cetera ?

DC : après je pense que ça doit être les deux, notre métier implique qu'on doit se fixer des objectifs la communication c'est important je pense que là c'est des réunions qui doivent être faites mais ça

on les a au bureau mais voilà on les fait en présentiel c'est plus facile parce que parfois on oublie y a certaines choses et il y a notre collègue qui allait pour nous rater en télétravail on a tendance à oublier beaucoup plus de les informations puis on a pas spécialement tout ce qu'il nous faut sous la main en fait donc voilà ici moi je suis au bureau j'ai tout j'ai tous mes documents qui se trouvent ici et au télétravail j'ai pas forcément tout mettre documents, sinon je pense que les deux, oui les deux management doivent fonctionner ensemble c'est ouais c'est primordial du moins, oui dans notre secteur en fait après je pense qu'on doit se fixer des objectifs et garder tout ce qui est communication qui sont bien clairs bien précis si on travaille tout seul sur un projet ça ne pose pas de problème mais si on travaille à plusieurs sur le même projet il faut ce côté communication aussi.

R : est-ce que vous pensez que le télétravail pourrait devenir une pratique permanente dans l'entreprise par exemple ?

DC : oui pour certains postes oui mais pas pour tous je pense pour un certain poste qui ne nécessitent pas spécialement de collaboration je veux dire enfin si la collaboration oui mais là enfin étant donné qu'on travaille sur tel plan d'une qu'on travaille à plusieurs sur le même chantier voilà je pense qu'on en tant que dessinateur c'est on peut bien travailler en télétravail mais je pense que pour le bien-être d'une personne c'est pas c'est pas l'idéal disons 2 fois par semaine c'est très bien, 2 fois par semaine peut-être pas 2 jours de suite pour garder un peu euh ce contact avec les autres collègues

R : d'accord donc vous par exemple télétravailler 5 jours sur 5 ce n'est pas l'idéal

DC : c'est très difficile

R : très bien Ben voilà nous sommes arrivés à la fin de l'entretien, vous m'avez vraiment donné les réponses vraiment en général donc je n'ai pas eu besoin de poser certaines questions en plus parce que vous avez résumé dans une question par exemple vous avez répondu à trois et vous avez été très global donc ça va, c'est donc voilà l'entretien est terminé

-DC : mais je ne me suis pas je n'ai pas pris le temps de me pencher exactement enfin sur la question après oui voilà on dans l'ensemble les gros problèmes sont toujours pour moi ça c'est ça revient toujours au même problème hein ça est vraiment un peu l'isolement chez soi Bah le manque de communication avec les collègues enfin ou le moyen de communication qui est plus compliqué que quand on est en présentiel après comme je disais voilà ça je pense que le télétravail c'est bien mais ça dépend le type de fonction ça dépend aussi pour ma part le type de projet aussi, si on travaille tout seul ou si on travaille en équipe plein de facteurs qui peuvent rentrer en jeu, il y a des projets sur lesquels je rappelle peut-être pas avoir eu besoin de mes collègues mais il y en a d'autres où j'aurais besoin de mes collègues et donc oui j'ai eu une telle journée où je passais au moins 6 à 7 appels Teams et parfois toutes les 10 min en fait parce que voilà on se rend compte qu'on avait notre question et que ici au boulot bah limite je me relève et la question j'ai vite la réponse mais en télétravail pas spécialement je l'ai en fin de journée parce que mon collègue n'a pas eu le temps de répondre ou donc voilà c'est un peu plus compliqué.

R : en travaillant à distance les conversations informelles elles sont plus ou moins présentes ?

DC : Non pardon j'ai pas..

R : Les conversations informelles donc par exemple se dire Bonjour ou à la pause discuter un peu

DC : Oui oui oui bien sûr oui oui parce que justement on n'a pas vraiment de pause quand on travaille en télétravail, en plus de ça bah on ne voit pas on va spécialement nos collègues donc oui on leur dit Bonjour mais voilà après mon temps de midi je ne téléphone pas à mon collègue pour savoir enfin pour discuter un peu avec lui de tout et de rien comme on fait en général dans le réfectoire.

R : d'accord est-ce que vous avez un chef d'équipe dans le département ?

DC : dans le oui parfaitement

R : Et pour la collaboration comment est-ce que ça se passe ?

DC : pour la collaboration avec les collègues en présentiel tout se passe bien après voilà, il a une charge de travail aussi importante donc c'est tout de suite beaucoup plus difficile à le contacter lui quand on est en télétravail parce que voilà il est occupé avec d'autres personnes et la étant donné qu'on est au bureau ici j'avais une question à lui poser, la dernière fois moi je lui ai posé une question il m'a répondu aussi vite voilà si j'étais en télétravail j'aurais dû attendre une fois de plus une réponse

R : d'accord et vous êtes très autonome dans la réalisation de votre travail ?

DC : oui et non, oui et non euh parce que on doit je dois attendre parfois et donc je perds du temps en fait parce que je dois attendre les autres enfin les réponses des autres donc autonome non je ne dirai pas ça mais quand enfin du en télétravail oui on doit être beaucoup plus

R : très bien donc voilà nous sommes arrivés à la fin de l'entretien si vous avez encore quelque chose à rajouter ou des questions ?

DC : Bah non ça va mais en tout cas j'espère que je vous ai aidé

R : oui franchement vos réponses étaient très pertinentes vous alliez vraiment à l'essentiel donc c'est très bien donc voilà donc merci

DC : on a déjà eu beaucoup d'entretien ?

R : oui pas mal, j'ai besoin d'observer s'il y'a différences ou même des similarités

DC : c'est ça qu'il faut

R : avec différents services

DC : donc les réponses ne sont pas spécialement les mêmes

R : Oui oui exactement bah en tout cas merci de votre participation je ne vous retiens pas plus longtemps

DC : pas de souci merci beaucoup bonne journée.

