

Louvain School of Management

# Le télétravail, quels défis pour les managers ?

Auteur : Nora REDOUANE

Professeur : Karl COLIN

Année académique 2023-2024

Master 60 en sciences de gestion

## Table des matières

Remerciement.....	2
Introduction.....	3
Partie 1 : Partie Théorique.....	4
Chapitre 1 : Comprendre le télétravail.....	4
1.1 Mise en contexte et définition.....	4
1.2 Types de télétravail.....	5
1.3 L'ère post Covid19.....	6
1.4 Enjeux du télétravail : Avantages et inconvénients.....	7
Chapitre 2 : Introduction au rôle du manager.....	9
2.1 Le concept de Manager.....	9
2.2 Compétences managériales.....	11
2.3 Modèles de leadership.....	14
Chapitre 3 : Problématiques des défis du télétravail pour les managers.....	19
3.1 La problématique de la productivité.....	20
3.2 La problématique de la motivation.....	21
3.3 La problématique de la confiance pour la motivation et les performances.....	22
Partie 2 : Recherche empirique.....	24
Chapitre 1 : Méthodologie.....	24
1.1 Conception générale de la recherche.....	24
1.2 Champ d'activité et sélection du sujet.....	24
1.3 Collectes de données et analyses.....	25
1.4 Limites.....	25
Chapitre 2 : Présentation des intervenants.....	26
Chapitre 3 : Analyses et discussions.....	27
3.1 Les principaux résultats de l'étude.....	27
3.2 Lien entre motivation et productivité.....	34
3.3 Recommandation personnel.....	35
Conclusion, limites et continuité de l'étude.....	36
1. Conclusion.....	36
2. Limites et continuité de l'étude.....	37
Bibliographie.....	38
Annexes.....	43

## Remerciement

Je tiens tout particulièrement à remercier mon promoteur pour son appui lors de la réalisation de mon travail de fin d'étude.

Je tiens aussi à remercier affectueusement mon époux, mon enfant, et mes proches pour leur disponibilité, leur support inconditionnel, leur compréhension et leurs encouragements tout au long de mon cursus universitaire.

Par ailleurs, je tiens à remercier sincèrement les différents intervenants pour avoir accepté de se rendre disponibles malgré leur emploi du temps chargé. Ces données précieuses m'ont aidé à effectuer l'analyse et à apporter une réponse à la question de recherche.

## Introduction

Le télétravail, à l'instar de nombreuses perceptions, n'est pas un nouveau terme. En effet, il s'est développé depuis le début des années 1990, mais son succès n'a pas été à la hauteur des prévisions en raison de la réticence persistante d'un grand nombre d'organisations à l'égard du travail à distance. En outre, les exigences des entreprises et les horaires de travail obligeaient toujours les employés à travailler depuis le bureau et à se rendre régulièrement chez les clients, car les cadres étaient préoccupés par le suivi des performances du travail à distance et par les conditions de travail. Par conséquent, malgré les récentes avancées en matière de technologie et d'information, le travail à distance n'a pas été privilégié par les employés et les organisations.

Cependant, la pandémie a contraint les organisations à substituer le travail à distance au travail traditionnel en présentiel. Étant confronté du jour au lendemain à ce nouveau système, connu sous le nom de "travail à domicile" ou "télétravail", les travailleurs et les organisations n'avaient pour la majorité d'entre eux qu'une expérience limitée du travail à distance. Subitement, la norme est devenue le travail à distance où les employés et les employeurs ont dû faire face à de nombreux obstacles pour concilier les exigences professionnelles et familiales en général, et s'adapter à une nouvelle façon de travailler.

Parallèlement, lorsque de nouvelles normes sont appliquées au niveau de l'organisation ou de l'individu, ce processus ne survient pas spontanément, mais celui-ci est le fruit de la conjugaison d'un ensemble de processus très complexes. Pour cette raison, l'impact du télétravail est important pour l'organisation et son management, puisque ceux-ci ne souhaitent pas prendre de mauvaises décisions qui réduiraient toute la valeur engendrée au fil du temps.

Face aux diverses implications du télétravail et à ses conséquences managériales, nous tenterons de répondre à la question suivante, en se focalisant sur la motivation et la productivité dans le cadre de ce travail :

*« Le télétravail, quels défis pour les managers ? »*

Le travail débutera par une revue de la littérature axée sur la compréhension du télétravail, une introduction au rôle du manager et à la relation entre le manager et l'employé. De plus, une étude par le biais d'une enquête qualitative sera réalisée pour la partie pratique. L'objectif de la démarche sera de mettre en évidence les similitudes avec les défis déjà recensés, ainsi que les nouvelles formes de contraintes auxquels les managers devront faire face et les opportunités qui en découlent.

# Partie 1 : Partie Théorique

## Chapitre 1 : Comprendre le télétravail

Une nouvelle forme d'organisation du travail, appelée « télétravail », a déjà fait l'objet de nombreuses études et constitue la base de notre recherche. Ce chapitre débutera par une mise en contexte et la formulation de différentes définitions, pour ensuite énumérer les nouvelles formes d'organisation qui participent à son émergence et à son développement. Enfin, il abordera les effets, les répercussions, les atouts et les inconvénients liés à ces nouvelles formes organisationnelles.

### 1.1 Mise en contexte et définition

Le travail à distance est apparu comme un reflet du concept de "flexibilité du temps de travail" dans le processus historique. Le télétravail a émergé en tant que reflet du concept de "temps de travail flexible" au fil du temps. La disparition progressive des frontières entre vie professionnelle et vie privée a conduit les organisations à développer des pratiques qui respectent la conciliation travail-vie privée, rendant ainsi le télétravail très attractif. Historiquement, la notion de télétravail n'est pas apparue de façon spontanée. Les concepts considérés comme les précurseurs de cette notion sont les suivants : " bureau à distance ", " travail à domicile " et " travail à la maison ".

D'après Pontier (2014), le concept du télétravail trouve son origine vers le milieu du 20<sup>e</sup> siècle dans des facteurs économiques, familiaux et professionnels. Selon lui, la globalisation croissante et la mise en réseau d'entreprises aux dimensions variées entraînent la disparition de l'activité. Il donne l'exemple de Wiener, évoquant le cas de l'architecte. Ainsi, il fait référence à un architecte qui, à l'aide d'un fax et d'un téléphone, pouvait transmettre des informations à un chantier sans avoir à être physiquement présent. En effet, il insiste sur les bienfaits de la circulation de l'information et non des personnes, modifiant les rapports traditionnels au temps et à l'espace, à plus de rapidité et à un coût plus faible.

De plus, selon Pluchart (2008), la recherche des employés à être en mesure d'effectuer leur travail en tout lieu, sans pour autant cesser d'être en relation avec leur responsable hiérarchique, est un atout. De plus, pour le salarié, le télétravail représente une sorte de " démarche " par laquelle celui-ci recherche à obtenir davantage en autonomie et à évoluer professionnellement. Ainsi, le développement du télétravail résulte principalement de ces deux évolutions et permet d'accroître la flexibilité de l'entreprise.

Selon Nickson et Siddons (2012), on peut qualifier de "télétravail" les activités des personnes qui travaillent en dehors de leur lieu de travail, notamment à domicile, au moins deux jours par semaine. Parmi les nombreux exemples de télétravailleurs figurent les journalistes, les spécialistes des technologies de l'information, les travailleurs des centres d'appel et les conseillers financiers. Il est intéressant de noter que le télétravail est généralement concentré dans les emplois de cols blancs, étant donné l'augmentation des emplois basés sur l'information, la maîtrise du digital et de l'information devient essentielle pour ces derniers.

Tous ces concepts ont en commun le fait que le travail ne soit pas effectué sur le lieu de travail. Par conséquent, le télétravail représente une forme de travail qui a vu le jour suite aux avancées technologiques telles que les ordinateurs et l'internet, permettant d'offrir une flexibilité spatiale au travail. Nous retiendrons que cette pratique implique une pluralité de points de vue et se caractérise par trois éléments fondamentaux : La distance, l'utilisation des technologies de communication (TIC)<sup>1</sup> et de la fréquence de celle-ci.

À ce stade, on peut citer comme la caractéristique principale, qui différencie le télétravail des autres formes de flexibilité (semaine de travail réduite, horaire à temps partiel, etc.), *le fait que l'employée effectue son travail à l'aide d'outils de communication électronique (TIC) mis à sa disposition par l'entreprise au lieu de se rendre lui-même sur son lieu de travail.*

## 1.2 Types de télétravail

Selon Nakanishi (2015), diverses formes de télétravail peuvent être mises en évidence, notamment :

- Le télétravail régulier : une forme de contrat de travail classique (ouvriers ou employés), concernant les prestations effectuées avec constance pour une durée en moyenne d'au moins un jour par semaine.
- Le télétravail non régulier : concerne les cas où le travail au bureau est impossible comme les cas de force majeure (Incapacité de déplacement, intempéries, ...) et les circonstances exceptionnelles (rendez-vous important, travaux, ...).
- Le télétravail mobile : concerne que le travail effectué à distance, à plusieurs endroits, en utilisant des services en ligne. Il est important de faire la distinction avec le télétravail régulier car ils peuvent porter à confusion. Contrairement aux télétravailleurs réguliers

---

<sup>1</sup> Information and communication technologies (ICT) ou TIC, est un ensemble d'outils et de ressources technologiques permettant de transmettre, enregistrer, créer, partager ou échanger des informations (UNESCO, 2024).

censés se trouver originellement au même endroit avant d'être dispersés dans des zones géographiques, les travailleurs mobiles se distinguent par le fait que leurs collaborateurs sont tout d'abord dispersés et travaillent par la suite en coopération virtuelle et par voie informatique avec d'autres personnes se trouvant dans d'autres lieux.

Dans le cadre de cette étude, l'accent sera mis sur un type particulier de télétravail évoqué plus haut. En effet, ces formes en question exigent souvent une grande capacité de gestion et de flexibilité du management. De même, les différents modes de télétravail impliquent des questions et des relations spécifiques entre manager/employé.

Chacune de ces formes de télétravail pourrait impliquer la réalisation des études appropriées et exigera une étude distincte compte tenu de ses caractéristiques intrinsèques. Pour cela, il est préférable de se concentrer sur le télétravail régulier, en restreignant le champ d'application de la recherche.

### 1.3 L'ère post Covid19

La pandémie de Covid-19 a entraîné de grands changements dans la vie professionnelle des citoyens, comme dans beaucoup d'autres domaines. Les modèles de travail traditionnels, dans lesquels le travail consiste à être présent au bureau pendant une longue période, ont été largement remplacés par le modèle de travail à distance. Ce modèle, qui existait déjà dans le monde du travail avant la crise Covid-19, a rapidement pris de l'ampleur, en particulier avec la pandémie mondiale. Étant donné que le travail à domicile est un système qui s'adapte à l'évolution des demandes dans des conditions changeantes et qui vise à utiliser au mieux le capital humain, il occupera un rôle dans la vie des entreprises, dans les conditions actuelles, c'est-à-dire après la période de pandémie (Taskin, 2021).

Dans le cadre de cette démarche, il est essentiel que les employeurs et les employés s'adaptent à l'évolution des circonstances et tirent le meilleur parti de ces situations inhabituelles (CIPD, 2020). À cet égard, le télétravail oblige souvent à modifier ou à assouplir les conditions de travail afin de préserver l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée des employés ou de leur permettre de travailler de manière stable. Durant la pandémie de COVID-19, le télétravail est apparu comme une option intéressante pour les entreprises et les employeurs qui poursuivent leurs activités économiques (Taskin 2021). De ce fait, le télétravail a pu assurer :

- La protection de la santé et de la sécurité des employés : les entreprises ont dû recourir au télétravail pour protéger la santé et la sécurité de leurs employés pendant la pandémie de COVID-19 (Taskin, 2021).
- Le maintien d'un équilibre entre vie professionnelle et vie privée : le télétravail est une bonne option pour retenir les employés qui devaient quitter leur emploi en raison de leurs responsabilités familiales. Ces flexibilités, telles que le télétravail, la modification des horaires de travail ou le partage temporaire d'un emploi ont permis aux employés de continuer à travailler tout en conciliant ces nouvelles exigences (Chamoux, 2021).

## 1.4 Enjeux du télétravail : Avantages et inconvénients

### 1.4.1 Les avantages

Plusieurs études publiées dans la littérature suggèrent qu'il existe plusieurs avantages au télétravail :

- La possibilité de respecter les responsabilités familiales dans le temps alloué au travail ;
- La prévention de perte de temps en éliminant le concept de déplacement domicile-travail ;
- L'élimination des coûts liés à un espace de bureau ;
- L'amélioration de l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée ;
- La flexibilité du temps de travail (horaires...).

En effet, la flexibilité géographique, offerte à l'employé pendant le télétravail, augmente sa satisfaction professionnelle et son engagement au travail tout en réduisant les perspectives de départ (Felstead & Henseke, 2017). Certains suggèrent qu'il réduit les conflits entre vie professionnelle et vie familiale et crée le désir de travailler d'avantage (O'Leary, 2020).

De plus, afin d'éviter toute perte de temps, de se débarrasser des coûts liés au lieu de travail physique et d'améliorer l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée des employés, il permet aux employeurs de mettre en place un fonctionnement visant à réaliser l'activité professionnelle grâce à la technologie et à l'élimination des contraintes liées à l'espace-temps (Gajendran et al., 2015).

Comme le suggère Guilbert et al. (2022), l'expérience du télétravail peut également contribuer à l'autonomie et à la capacité de prise de décision des salariés. De plus, un autre avantage du télétravail est qu'avec l'effet de la mondialisation, les entreprises multinationales peuvent

effectuer des tâches telles que les logiciels, l'audit, la comptabilité, la publicité et les services d'appel dans différents pays sans forcément se déplacer (Diard & Hachard, 2021).

Cependant, pour que ces avantages sur papier se transforment en gains tangibles, l'entreprise doit réaliser les investissements nécessaires en termes opérationnels et organisationnels et mettre en place une infrastructure technique et de communication digitale efficace. Les formations sur le télétravail et le développement des compétences des employés dans ce cadre sont également importants pour atteindre l'efficacité souhaitée. Pour les employés, une bonne gestion du temps, l'auto-organisation, la motivation, les compétences en matière de communication et la capacité de résolution rapide des problèmes et la prise de décisions sont précieuses dans le contexte du télétravail (Chamoux, 2021).

#### 1.4.2 Les inconvénients

En revanche, la littérature propose des approches plus critiques à l'égard du télétravail :

- Charge/horaire de travail
- Coordination du temps
- Incertitudes
- Risques psychologiques
- Travail Atypique
- Protection données privé

Sous la dénomination de "travail flexible et à distance", des problèmes comme les horaires de travail ou la charge de travail risquent de se multiplier, la coordination du temps devient difficile à gérer ainsi que la distinction entre la vie privée et la vie publique (Chênevert et al., 2023).

De plus, le temps consacré à la coordination avec les collègues, la difficulté de gérer les incertitudes qui peuvent survenir et les facteurs de stress en dehors du travail (liés à la vie familiale-sociale), ainsi que la perte de soutien socio-émotionnel figurent parmi les risques psychologiques (Lapeyre & Silvera, 2022).

Dans l'étude de Hehn et al. (2021), des conséquences du télétravail pour les salariés de trois grandes entreprises lorraines, effectuée en interrogeant des travailleurs à distance a révélé que le manque de communication directe (en face à face) était le principal problème rencontré par ces derniers de même que la difficulté de résoudre des problèmes personnels, en particulier lorsque des difficultés surgissent au sein de l'équipe de travail, à défaut d'une communication directe.

L'une des critiques importantes du télétravail est qu'il a éliminé la relation de travail "typique" définie comme un travail à temps plein et régulier et a généralisé la relation de travail "atypique" caractérisée par un travail flexible et irrégulier (Séréno, 2024).

En outre, les nouvelles technologies de la communication et de l'information proposent un grand nombre de moyens pour enregistrer et surveiller de manière digitale les performances et les modes de travail des employés. En ce sens, le renforcement de la surveillance des processus de travail et la collecte et le stockage d'informations sur les performances des employés sont critiqués du point de vue des libertés et des droits personnels (Diard, 2020).

À ce stade, il est possible de dire que des études présentent différents résultats concernant le télétravail dont l'une des principales raisons est l'attitude des individus à l'égard du télétravail. En effet, dans ce contexte, l'attitude, qui est exprimée comme "une façon de traiter un problème" ou "les tendances des individus envers les objets, les événements et les autres personnes", peut être définie comme "la façon dont un individu traite le télétravail" lorsqu'il s'agit du télétravail. Le but de cette section consiste à élaborer une échelle liée aux avantages et aux inconvénients à l'attitude à l'égard du télétravail.

## Chapitre 2 : Introduction au rôle du manager

Au fil du temps, des changements se manifestent. À la lumière de celles-ci, il ne peut se transformer en progrès réel que si l'on évalue correctement la situation existante, si l'on identifie les déficiences et si l'on effectue les recherches et les examens corrects nécessaires pour assurer le développement du changement. La nécessité d'organiser les êtres humains pour répondre à leurs besoins et atteindre leurs objectifs rend le leadership et le management obligatoires, étant donné que l'élément le plus important des organisations est l'être humain. Par conséquent, l'existence d'organisations implique l'existence d'un manager (Pettinger, 2020).

### 2.1 Le concept de Manager

#### 2.1.1 Qu'est-ce qu'un manager?

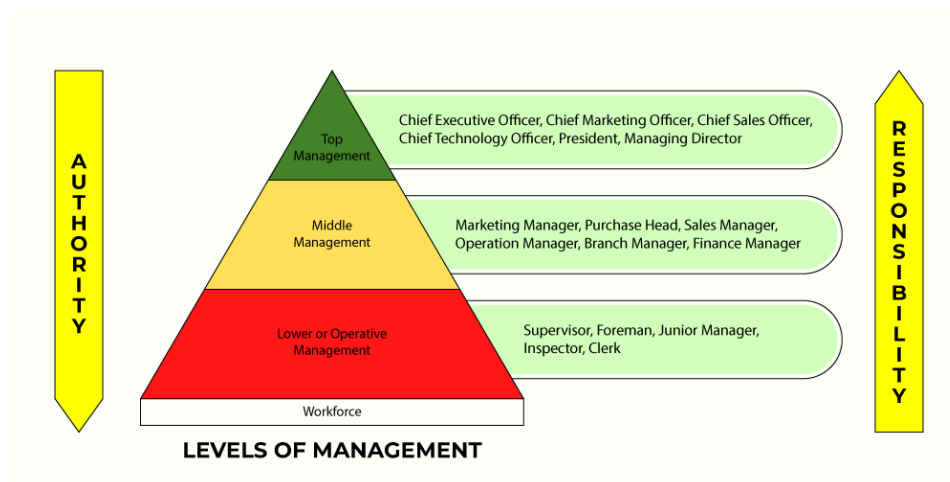
Le concept de management est un concept multidimensionnel qui n'a pas eu de définition commune depuis des siècles. Chaque discipline d'étude établit une définition appropriée pour elle-même. En tant que définition globale, on peut dire que le management *est le processus de coordination et de direction des ressources réunies pour la réalisation des rôles et des tâches*

qui permettront d'atteindre les objectifs déterminés pour répondre aux besoins de l'organisation. Il est notoire que le management diffère selon les époques, les organisations et les conditions. Un manager désigne une personne qui planifie, organise, coordonne, dirige et supervise les ressources d'une organisation ou d'un service en les rassemblant de manière pertinente afin d'atteindre les objectifs définis. En d'autres termes, un manager est une personne responsable de l'efficacité de ses ressources en dirigeant les ressources matérielles et humaines sous son contrôle à certaines périodes, en fonction des changements et des évolutions, afin d'atteindre des objectifs prédéterminés (Frimousse & Peretti, 2020).

### 2.1.2 Niveaux d'encadrement

En matière de management, les cadres supérieurs viennent spontanément à l'esprit. Toutefois, que ce soit dans le secteur public ou privé, dans les grandes ou les petites organisations, les managers sont impliqués à tous les niveaux. En effet, à tous les niveaux, les managers assument un grand niveau d'autorité et de responsabilité et jouent un rôle dans la réalisation des objectifs de l'organisation en régulant les activités des employés.

Selon le degré d'autorité dont ils disposent dans les organisations, les managers peuvent être répartis entre le niveau supérieur, le niveau intermédiaire et le niveau inférieur. En d'autres termes, on parle également de niveau politique, de niveau de gestion et de coordination et de niveau de mise en œuvre des différences entre les niveaux de gestion découlent de la quantité d'autorité ainsi que du degré d'autorité, de responsabilité et d'activités organisationnelles. Si l'on considère la gestion comme une pyramide, la figure 1 indique les niveaux de management qui permettent aux autres de réaliser le travail nécessaire à la réalisation des objectifs de l'entreprise.



### Figure 1 : Les niveaux de management

Source : Pandey et al., 2021

Les cadres supérieurs, qui déterminent les objectifs, les politiques et les stratégies des organisations, représentent les structures avec la plus grande compétence, et ont le plus de pouvoir et de puissance. Ils sont désignés par des noms tels que directeur général, président du conseil d'administration, des ministres, CFO, COO, ...

Les cadres intermédiaires, qui occupent les fonctions de chefs de service, de directeurs de succursale et de directeurs de département, sont chargés de planifier et de coordonner les activités nécessaires pour atteindre les objectifs définis par la direction générale.

Les cadres de niveau inférieur, qui sont chargés de superviser les employés de niveau inférieur, travaillent avec des titres tels que contremaître, maître, superviseur et chef d'équipe.

## 2.2 Compétences managériales

Le management est un travail hétérogène, modelé par la structure de l'organisation. Chaque organisation possède des caractéristiques différentes selon le secteur dans lequel elle se trouve et, par conséquent, les managers diffèrent en termes de méthodes et de pratiques qu'ils utilisent. Par ailleurs, il est fréquent que les managers adoptent des comportements différents dans une situation similaire. Toutefois, les connaissances, les compétences, les aptitudes, l'expérience et l'accumulation que tout manager doit posséder ne changent pas. Pour être efficaces, les managers doivent posséder et développer des compétences techniques, de communication, de relations humaines, analytiques, décisionnelles et conceptuelles (Bonnet & Bonnet, 2008). Outre ces compétences dites de base, les managers doivent également posséder des compétences sociales, émotionnelles, de gestion des comportements agressifs, de gestion des situations de stress, de planification et de résolution des problèmes. Par conséquent, les fonctions des managers comprennent le développement d'une vision, le leadership, la délégation d'autorité, la créativité, la résolution de problèmes, l'adaptation au changement et les approches innovantes, ainsi que la fixation d'objectifs, l'organisation, la motivation, la communication, la supervision et la formation, comme l'a déclaré El Hicheri (2021).

L'étude de Filser en 1998 a révélé que les managers ne naissent pas avec des qualifications managériales et que le management s'apprend. L'efficacité des managers est influencée par la perception qu'ils ont de leur travail et de leurs qualifications (Filser, 1998). À la suite de cette

étude, les caractéristiques que les managers devraient posséder sont énumérées comme dans la figure 2:



Figure 2 : Caractéristique des managers

Source : Filser, 1998

Bien entendu, les compétences et les qualifications en matière de gestion que les managers doivent posséder à chaque niveau et dans chaque domaine d'activité sont différentes. Toutefois, comme l'indique Mintzberg (2012), les managers doivent avoir la capacité d'évaluer les objectifs de l'organisation de manière globale, quelle que soit leur position dans l'organigramme.

De toute évidence, les compétences et les qualifications managériales que les cadres doivent posséder à chaque niveau et dans chaque domaine d'activité différent. Toutefois, comme l'indique Mintzberg (2012), les managers doivent avoir la capacité d'évaluer les objectifs de l'organisation de manière globale, quelle que soit leur position dans l'organigramme.

Dans l'étude "Effective Manager Skills" menée par Katz toutes les compétences mentionnées sont classées en trois catégories. Il énumère ces compétences de base comme étant des compétences techniques, des compétences humaines et des compétences conceptuelles (Giraud et al., 2021).

Les compétences techniques, qui sont définies comme la connaissance de l'exécution d'un travail et la connaissance de l'utilisation des outils et techniques nécessaires, expriment la compréhension d'un travail et la capacité à l'exécuter. En raison de leur tangibilité et de la nécessité de l'expertise, elles peuvent être développées par le biais de programmes de formation professionnelle et sur le tas (Giraud et al., 2021).

Les compétences humaines reconnues comme la capacité de comprendre, de travailler avec, d'influencer et de motiver d'autres personnes, englobent toutes les activités à réaliser pour des êtres humains, comme le mentionne d'ailleurs leur nom. Les managers peuvent s'assurer que les employés travaillent tout en établissant des relations avec eux grâce aux compétences en matière de relations humaines. La communication, la motivation et le travail d'équipe comme base des relations humaines sont repris comme les qualités de base des compétences humaines (Giraud et al., 2021).

La compétence conceptuelle, qui comprend la vision de l'organisation dans sa globalité ainsi que la planification, renvoie à la gestion des relations avec l'environnement conformément à cette compétence, en particulier en procédant à des évaluations stratégiques. Cette capacité occupe un rôle important comme composante fédératrice et coordinatrice de l'organisation, puisqu'elle inclut la capacité de percevoir une organisation comme un tout ainsi que la capacité de reconnaître les effets et les liens entre chaque activité de l'organisation (Giraud et al., 2021).

Il est possible d'expliquer les niveaux de compétences managériales requis par les niveaux managériaux dans la figure suivante :

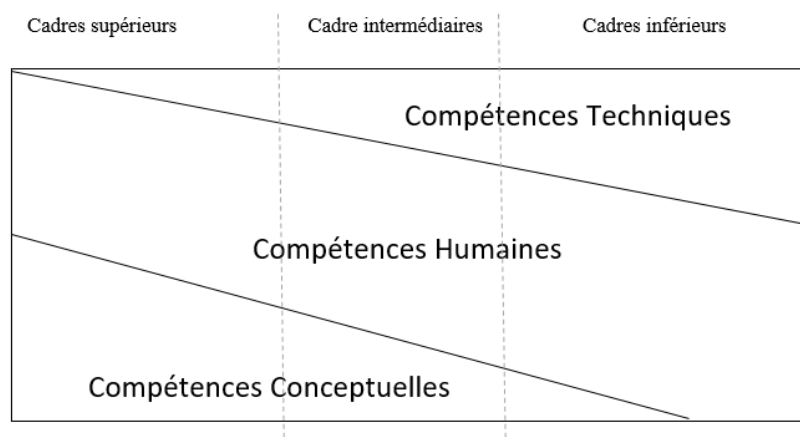
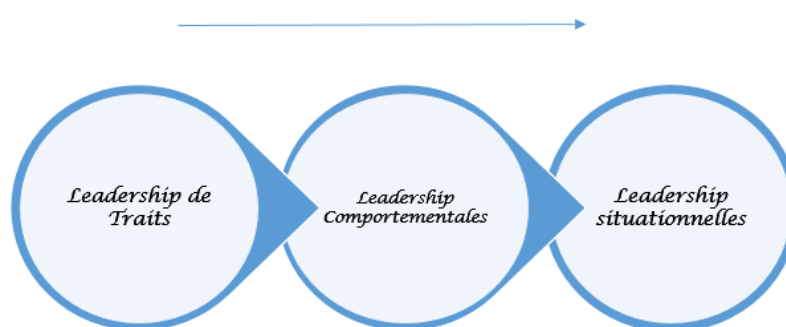


Figure 3 : Compétences de gestion requises en fonction des niveaux de gestion

Comme le montre la figure 3, les compétences techniques, qui sont des compétences liées à l'exécution du travail, sont plus nécessaires au niveau inférieur de la gestion, tandis que les compétences conceptuelles, qui sont des compétences liées à la compréhension de l'ensemble de l'organisation, sont plus nécessaires au niveau supérieur. On pourrait considérer que les compétences humaines sont d'égale importance à tous les niveaux. Selon plusieurs analyses, les compétences managériales se développent avec l'expérience acquise au fil des années (Charue-Duboc & Gastaldi, 2023).

## 2.3 Modèles de leadership

Le rôle important et déterminant du leadership a influencé les différentes façons de définir le concept de management, et de nombreuses définitions ont vu le jour. Les modèles de leadership sont devenus plus importants, car les personnes et les organisations sont confrontées à différents changements comme jamais auparavant, mais l'important est de choisir un modèle approprié pour gérer une organisation en fonction de ses besoins. Il est possible de classer les approches du leadership en trois groupes, à savoir les approches " traditionnelles ou de traits ", " comportementales " et " situationnelles " (Pesqueux, 2020).



**Figure 4** : Les trois catégories de leadership

### 2.3.1 Théories des traits

Les "théories des traits" représentent la première de ces approches. Selon James (2015), les études menées jusqu'en 1945 se sont centrées sur la définition des qualités des dirigeants. De nombreuses recherches ont été menées en vue de déterminer la relation entre le leadership et les caractéristiques individuelles. Les dirigeants ont été étudiés dans diverses structures, depuis les jardins d'enfants jusqu'aux formations militaires, en passant par les centres pénitentiaires et les églises. Un grand nombre de caractéristiques personnelles telles que la taille, le poids, la santé, l'intelligence, l'enthousiasme, la confiance en soi et l'autoritarisme ont été analysées. Ces études montrent que les gens se divisent en deux catégories : ceux qui dirigent et ceux qui sont dirigés. En vertu de cette hypothèse, née de la théorie du "grand homme", les dirigeants sont considérés comme des personnes exceptionnelles possédant des traits de caractère instinctifs qui les distinguent de ceux qui sont dirigés que l'on peut nommer, les suiveurs (James, 2015).

Selon Deshwal & Ali (2020), les travaux menés simultanément à l'approche des traits de leadership, que ce soit le pouvoir et le contrôle qui sont privilégiés dans la définition du leader

ou le groupe qui est mis en avant, le constat est que certaines personnes sont des leaders naturels

et que ces derniers disposent de caractéristiques physiques et d'aptitudes qui les différencient des autres. Ce sont des caractéristiques innées, autrement dit, les leaders sont nés, et ne peuvent pas être formés.

Bien que la théorie des traits reste efficace, elle présente également plusieurs inconvénients. En effet, dans les études réalisées dans le cadre de la théorie des traits, seules les caractéristiques du dirigeant ont été mises en évidence, sans tenir compte du style de comportement et des éléments contextuels manifestés par le dirigeant au sein de l'organisation (Deshwal & Ali, 2020).

### 2.3.2 Théories comportementales

Après les théories des traits, les "théories comportementales" apparaissent comme le deuxième groupe d'approches. Selon Welch (2000), entre 1950 et 1970, la théorie comportementale a gagné en importance en matière de définition du leadership. L'idée principale des théories comportementales du leadership est que la réussite et l'efficacité des dirigeants reposent sur le comportement du dirigeant au cours du processus de leadership plutôt que sur les caractéristiques du dirigeant (Nobre & Zawadzki, 2017). Dans le cadre des théories comportementales, les chercheurs se sont principalement concentrés sur deux styles de leadership. Ces styles sont le "leadership axé sur les tâches" et le "leadership axé sur les personnes".

De même, en ce qui concerne les théories comportementales, différentes nomenclatures bidimensionnelles ont également été élaborées. Alors que les recherches sur le leadership de l'université d'État de l'Ohio ont nommé ces styles "établir la structure" et "faire preuve de compréhension", dans les recherches sur le leadership de l'université du Michigan à la même époque, des contenus similaires ont été nommés "orientation vers la tâche" et "orientation vers l'humain" (Saint-Michel, 2023).

Selon Luc (2022), dans les modèles comportementaux, tels que la théorie bien connue de McGregor, les leaders sont définis en fonction de leur comportement, leurs stratégies étant déterminées par les hypothèses qu'ils conservent sur la nature de leurs subordonnés. Il résume deux séries d'hypothèses contradictoires. Tout d'abord, une personne moyenne a une aversion innée pour le travail et préfère donc être dirigée et éviter les responsabilités (théorie X). Ensuite, un individu ordinaire a la capacité d'exercer un niveau relativement élevé de contrôle de soi,

assume des responsabilités et manifeste son engagement à atteindre les objectifs de l'organisation (théorie y).

Cependant, la recherche comportementale rencontre certains problèmes. Les chercheurs comportementaux ont identifié deux styles de leadership de base et ont généralement supposé que le style de leadership axé sur les personnes était efficace. Toutefois, ils ont négligé le fait que les dirigeants orientés vers les tâches peuvent également être efficaces dans différentes situations (Luc, 2022).

### 2.3.3 Théories situationnelles

Bien que les théories situationnelles soient considérées comme nouvelles, elles ont été développées à partir de la "théorie tridimensionnelle du style de gestion" de Reddin en 1967 (Pesqueux, 2020). Un modèle de leadership est la représentation d'une théorie donnée par une ou plusieurs personnes dans une ou plusieurs situations qui illustrent une théorie situationnelle du leadership et fournissent un mécanisme permettant de savoir quand il faut dire, vendre, participer ou déléguer. En se basant sur le point de vue de Reddin selon lequel "l'efficacité du dirigeant varie en fonction du style", Hersey et Blanchard (1997) ont proposé la théorie du cycle de vie en 1969. Selon Hersey et Blanchard (1997), le style de leadership désigne la manière dont une personne agit conformément à une théorie ou à un modèle spécifique, par exemple en étant directif ou en apportant son soutien (Daubier & Daubier, 2022).

Malgré leurs qualités supérieures, les théories situationnelles ont également été critiquées pour leurs diverses caractéristiques. L'une de ces critiques est qu'il n'y a pas de consensus sur le style de leadership qui est efficace dans les différentes situations. Les théoriciens des situations ont été critiqués pour leur sous-estimation des objectifs atteints et pour le fait qu'ils fondent les relations leader-suiveur sur des bases simplistes. Ils ont préféré examiner les dirigeants extraordinaires qui incitent leurs subordonnés à être plus performants (Pesqueux, 2020).

#### 2.3.3.1 Focus sur le modèle Hersey & Blanchard

Le modèle de Hersey et Blanchard, qui est basé sur le leadership situationnel, repose sur deux hypothèses de base :

- Il n'existe pas de style de leadership unique permettant d'atteindre tous les objectifs.
- Le choix de l'approche appropriée dépend des employés (personnes qui suivent/qui sont influencés) et de la tâche à accomplir.

La conduite du manager se compose de deux parties distinctes : la partie "directive" et la partie "soutien". Dans le style directif ou autoritaire, les managers utilisent une communication à sens unique et décident de ce qu'il faut faire, du moment où il faut le faire et de la manière dont il faut le faire. Le comportement de soutien, quant à lui, est fondé sur l'écoute, la communication, la prise en compte de l'appréciation de l'opinion de l'autre et l'encouragement. En effet, la communication se fait dans les deux sens. Les supérieurs écoutent leurs subordonnés, ne leur refusent pas leur soutien et veillent à ce qu'ils participent aux processus décisionnels liés à la gestion (Pesqueux, 2020).

Hersey et Blanchard (1997) expliquent le leadership par le concept de "pouvoir". Le concept de pouvoir peut être expliqué comme le potentiel d'influence du leader. Ce pouvoir permet de réduire les plaintes des suiveurs tout en les influençant. Les deux notions essentielles du leadership situationnel sont la détermination du niveau de maturité des suiveurs et le comportement de modélisation du leader. Le rôle du manager est d'aider indirectement ses subordonnés à mûrir. Un comportement axé sur les tâches est nécessaire pour augmenter la production des subordonnés immatures (Meirovich & Gu, 2015).

Selon Hersey et Blanchard (1997), le manager doit apprendre la situation et choisir le style approprié. La conception du leadership situationnel est un instrument utile qui peut aider les managers à atteindre leurs objectifs, quel que soit le type d'organisation. Il tient compte du comportement de rendement du projet, des relations interpersonnelles du dirigeant et du degré de préparation des employés. Il est important de prendre en compte le niveau de préparation des salariés. En effet, ce modèle, également appelé cycle de vie, a été développé sur la base du niveau de préparation (niveau de maturité) des subordonnés. Ce que l'on entend par niveau de préparation peut être résumé comme les capacités des subordonnés à s'orienter vers des objectifs élevés, mais réalisables, leur volonté d'assumer des responsabilités et la mesure dans laquelle ils disposent d'une formation et d'une expérience appropriées (Pesqueux, 2020).

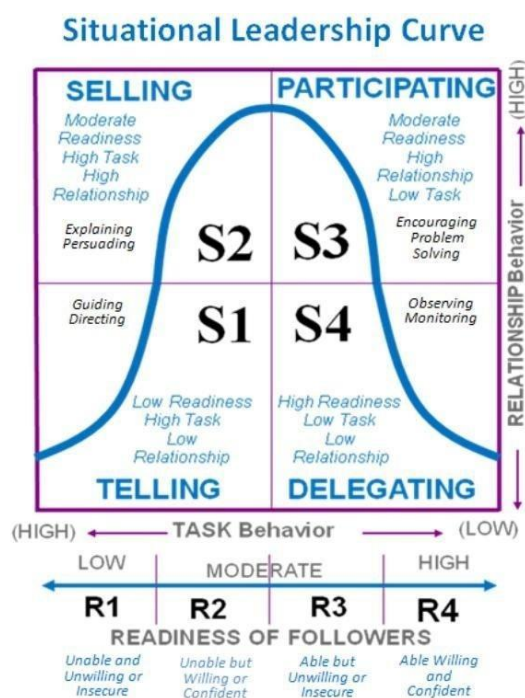


Figure 5: Hersey & Blanchard Situational Leadership

Source: Fish, 2020.

Hersey et Blanchard (1997) ont identifié quatre styles de leadership résultant de la combinaison de ces deux comportements :

Premièrement, lorsque le suiveur est incapable et réticent (les subordonnés immatures (M1)), le modèle préconise un style de direction (S1) en fonction du comportement de la tâche. Dès lors, le manager accorde plus d'importance aux relations axées sur la tâche et moins aux relations interpersonnels et consiste à donner des ordres et à exiger qu'ils soient exécutés.

Deuxièmement, dans les cas de maturité légèrement accrue (M2) où l'employé est incapable mais désireux de le faire, le modèle fait appel à un style de vente (S2) pour le comportement de la tâche. Dans ce cas, le suiveur n'a pas les capacités nécessaires, mais il est prêt ou confiant pour accomplir la tâche. Le manager fait preuve d'un niveau élevé de tâches et de relations, en expliquant/vendant aux subordonnés les raisons de ses idées et de ses ordres.

Troisièmement, un niveau de maturité plus accrue (M3), le collaborateur possède des capacités, mais n'est pas disposé à accomplir les tâches ou n'est pas sûr de lui. Dès lors, le dirigeant fait preuve d'un comportement relationnel élevé et permet à ses subordonnés de participer (S3) à la gestion en tenant compte de leurs opinions et de leurs idées. Dans ce cas, la relation est forte et la tâche est peu prise en compte pour faciliter la performance.

Finalement, dans le cas du niveau de maturité le plus élevé (M4), le suiveur possède des capacités et est disposé ou confiant à l'égard des tâches. Dès lors, le dirigeant délègue (S4) les pouvoirs de planification et d'exécution à ses subordonnés. Dans ce cas, l'accent est moins mis sur la tâche et les relations.

On peut constater que la conscience et les différences discriminatoires entre les cadres supérieurs et subalternes sont abordées en détail dans la théorie du structuralisme de Hersey et Blanchard et que cette question est explorée de manière très sensible. Lorsque la question est abordée sous l'angle du télétravail, on peut conclure que la théorie du constructivisme de Hersey et Blanchard peut être considérée comme importante pour la réalisation de notre étude de cas (partie 2) et que des conclusions peuvent en être tirées.

### Chapitre 3 : Problématiques des défis du télétravail pour les managers

Le télétravail nécessite des changements dans les pratiques antérieures associées à ses acteurs (managers et employés). La difficulté à assimiler ces changements peut affecter le succès de chacun et générer un ensemble de conséquences défavorables dans les différentes fonctions. Dans le cadre de cette thèse, les définitions seront omises pour se concentrer sur les défis du télétravail d'un point de vue managérial. Les problématiques de productivité, de la confiance et de l'autonomie-contrôle du télétravailleur ainsi que sa motivation seront abordées.

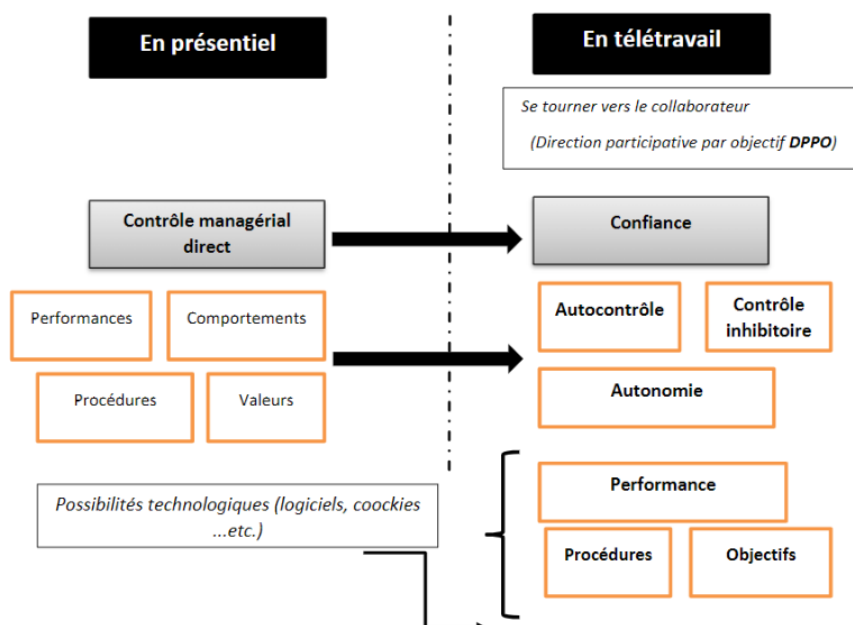


Figure 6 : Problématiques liés au télétravail.

### 3.1 La problématique de la productivité

La nécessité pour les managers d'utiliser de nouvelles technologies de surveillance numérique (TIC) pour contrôler les employés dans des conditions de pandémie où le travail à distance s'est généralisé, et l'étude de son impact sur les performances des employés est un domaine qui suscite l'intérêt des praticiens et de la littérature. Les organisations et les employés travaillent dans des environnements commerciaux en constante mutation et en plein développement. De ce fait, pour rester en phase avec cet environnement et maintenir la compétitivité sur le marché, le contrôle des performances et de la productivité est important pour les organisations. Les avancées et les développements technologiques permettent aux organisations d'obtenir des renseignements détaillés sur les performances professionnelles de leurs employés, tant à l'intérieur qu'à l'extérieur du bureau, pendant et après les heures de travail. Les employés savent que leurs employeurs peuvent contrôler leurs interactions informatiques, leurs communications par courrier électronique et par téléphone, le temps consacré à Internet et, dans certains cas, le lieu où ils se trouvent sur leur lieu de travail (Canivenc & Cahier, 2021).

En effet, suite au passage obligatoire au modèle de travail à distance dans le monde entier, en particulier aux États-Unis, on observe une augmentation de la demande de logiciels de surveillance des employés qui enregistrent chaque moment de la période de travail à l'aide d'une caméra, qui suivent et enregistrent les mouvements de la souris, les touches du clavier et tous les mouvements sur l'internet (Cette, 2020). Ce type de pratique n'est pas très répandu en Europe, mais selon une étude réalisée par Taskin (2021), les employés et les managers estiment que ce type de micro-surveillance n'est pas nécessaire et qu'il aurait des effets négatifs sur les employés. Il analyse que le passage d'une vie professionnelle routinière à une nouvelle façon de travailler modifie le contrat psychologique entre les employés et les organisations et que les technologies de surveillance des employés augmentent le stress et affectent négativement la productivité au travail.

Par conséquent, bien qu'il soit largement prouvé que le contrôle et la surveillance sur le lieu de travail sont en hausse, les limites de ce qui constitue un comportement correct, moral et acceptable sont constamment floues, ce qui engendre une problématique de la productivité au travail pour les managers. Il est conseillé à la direction de mieux prendre en compte les impacts éthiques et sociaux plutôt que de développer des techniques de surveillance qui peuvent avoir des effets néfastes sur les employés (Rachedi, 2022).

Bergeaud et al (2023) conseille, lors de son étude, que les managers pourraient utiliser des pratiques de gestion plus favorables telles que l'établissement d'une communication ouverte motivante et basée sur la confiance dans leurs relations avec leurs employés, le partage d'informations au lieu d'une surveillance étroite, la mesure des résultats de performance au lieu de l'effort fourni, et l'instauration de la confiance au sein de l'équipe.

### 3.2 La problématique de la motivation

Le concept de motivation fait référence à des facteurs internes qui mobilisent des actions et à des facteurs externes qui peuvent agir comme des incitations à l'action. La motivation est définie comme l'intensité, la direction et la détermination des efforts déployés pour atteindre un objectif. En ce qui concerne les objectifs organisationnels, l'intensité dans cette définition est liée à la quantité d'efforts déployés par l'individu pour atteindre l'objectif, tandis que l'orientation de ces efforts dans l'intérêt de l'organisation garantira l'obtention des performances professionnelles souhaitées. Toutefois, il convient de tenir compte du fait que la motivation ne varie pas seulement d'un individu à l'autre, à différents moments, mais aussi dans la manière leur employeur/manager les traite (Hehn et al., 2020).

Pour le manager, dont la réussite dépend des performances de ses employés, la situation est un véritable défi. Étant donné que les employés motivés sont nettement plus productifs que les employés non motivés et que les employés productifs sont essentiels à la réussite de la direction, la motivation des employés est une fonction managériale importante. Motiver, par définition, signifie fournir une incitation, mobiliser et diriger. Le manager joue trois rôles importants dans ce processus. Tout d'abord, une des fonctions les plus importantes du manager est de fournir des incitants. La mobilisation des employés est également une partie importante du rôle du manager. Finalement, il est également essentiel de s'assurer que les équipes sont motivées pour exécuter le travail et le souhaitent (Fujii, 2020).

Palumbo et al. (2022) ont constaté que lorsque les managers et les organisations prennent volontairement des mesures de bonne volonté, les employés l'apprécient et se sentent obligés de rendre la pareille d'une manière importante pour l'organisation, par exemple en faisant preuve d'une grande motivation au travail. Les actions sur le lieu de travail dont on a constaté qu'elles forçaient les employés à répondre par une forte motivation au travail sont classées comme des récompenses équitables, des pratiques en matière de ressources humaines et la participation au processus de prise de décision

Cependant, comme l'affirme Fujii (2020), lors de son étude sur la motivation au télétravail d'employé, certains employés peuvent perdre leur motivation parce que l'environnement de travail à domicile n'est pas adapté, que la charge de travail à domicile augmente, que l'ordre sur le lieu de travail est perturbé, qu'il y a des incertitudes sur l'emploi et de l'anxiété pour l'avenir, des licenciements et l'impossibilité de travailler dans un environnement social sur le lieu de travail.

De même, la flexibilité des horaires de travail, les infrastructures technologiques, l'expérience du travail à domicile, le fait que le travail soit bureautique ou non, et la volonté des parties prenantes dans ce processus influencent la volonté de l'employé de travailler à domicile. À cet égard, il est important que le lieu de travail soit prêt avec la technologie et la planification et que les managers connaissent le niveau de préparation de leurs partenaires afin que les employés puissent réaliser les pratiques de télétravail. L'infrastructure des technologies de l'information affecte directement la façon de travailler en tant que condition sine qua non du télétravail et les managers devraient y faire vraiment attention pour la gestion de motivation de leurs employés (Hehn et al., 2020).

Un bon plan de travail à domicile, élaboré avec la participation des employés, constituera un contrat tant pour l'employé que pour le manager. Par conséquent, les entreprises devraient transmettre leurs projets à leurs employés par une communication efficace, créer des environnements virtuels où ils peuvent travailler de manière plus collaborative et fournir une formation en effectuant des recherches sur la manière de travailler (Diard & Hachard, 2021).

### 3.3 La problématique de la confiance pour la motivation et les performances

Comme pour tous les modèles de travail, les activités relevant du modèle de télétravail font également partie des sujets de travail de contrôle. Les risques découlant du changement de modèle opérationnel devraient être examinés et étudiés en profondeur par les managers chargés du contrôle. Outre les structures organisationnelles classiques, les risques liés aux structures complexes qui adoptent à la fois des modèles de travail flexibles et des principes de travail à distance devraient être analysés de manière appropriée (Pontier, 2014).

Dans ce contexte, bien que la mise en place de cadres de contrôle interne et de gestion des risques au sein de l'entreprise exige que les analyses de ces risques soient effectuées par les autres niveaux de défense, la mission du manager au sein de l'entreprise est importante. En effet, elle procède également à ses propres évaluations des risques, qu'elle utilise dans le cadre de ses propres travaux, détermine les thèmes sur lesquels elle doit se concentrer, l'étendue du

contrôle, ainsi que le montant des ressources à allouer à chaque étape de contrôle (Leddet & Castel, 2021).

Si les conditions du modèle de travail à distance et les responsabilités mutuelles de l'employé et de l'employeur ne font pas l'objet d'un accord écrit, des procédures judiciaires peuvent être engagées en raison de litiges susceptibles de survenir à l'avenir, des pénalités et des sanctions peuvent être imposées, des pertes financières peuvent être causées par des paiements sous forme de pénalités, d'indemnités, etc. Ainsi, le rôle du manager sera de s'assurer que les comportements des employés répondent aux objectifs organisationnels. Les réponses à ces défis seront diverses, notamment en mettant l'accent sur la confiance (Diar et al.,2022).

Les relations entre la confiance et le contrôle font l'objet d'études visant à identifier les facteurs qui les rendent contradictoires ou interactives. Le contrôle sera lié aux résultats obtenus ainsi qu'à la qualité du travail rendu, lesquels seront les retombées de la confiance placée dans l'employé. L'autonomie à laquelle jouit le télétravailleur se concrétise notamment par la faculté de moduler l'enchaînement des tâches à effectuer, le rythme de travail, les méthodes de travail, de bénéficier d'une pause au moment voulu, de se fixer ses propres objectifs et de choisir ses partenaires. En ce qui concerne les mécanismes de contrôle appliqués, le télétravail repose sur l'idée d'une organisation autonome de l'activité et implique donc, en principe, des contrôles axés sur les résultats. Si elles s'avèrent en adéquation avec les objectifs fixés, les modalités de travail du salarié ne pourront pas être contestées (Pontier, 2014).

Par conséquent, une augmentation du niveau de motivation peut être liée à des conditions de travail améliorées, à un meilleur cadre de travail et à de meilleurs horaires de travail, mais également à la responsabilisation. Les travailleurs acquièrent de l'autonomie dans la façon dont ils accomplissent leurs tâches et deviennent autonomes dans l'organisation de leur travail. Cependant, cette autonomie pourrait s'avérer néfaste car un mécanisme de contrôle inefficace ou un laisser aller au niveau de l'autonomie peut créer une rupture entre l'employeur et l'employé, un frein à l'évolution professionnelle de l'employé ou une recherche d'indépendance précaire de la part de l'employé (Pontier, 2014).

## Partie 2 : Recherche empirique

### Chapitre 1 : Méthodologie

#### 1.1 Conception générale de la recherche

Le présent chapitre décrit les méthodologies appliquées dans le cadre de notre étude empirique et des raisons sous-jacentes des choix effectués. Plus précisément, le chapitre examine la conception de la recherche, le choix d'une approche qualitative ou quantitative, la validité et la fiabilité des données et les facteurs susceptibles d'influencer l'étude. On entend par « plan de recherche » la stratégie choisie pour recueillir des informations et la façon dont cette stratégie peut apporter des réponses pertinentes aux questions posées.

Comme la majorité des études portant sur le télétravail de manière générale, et plus particulièrement sur la gestion de celui-ci, cette étude sera exploratoire. Cette situation s'explique par le fait que le télétravail en tant que concept est un phénomène relativement récent et que le nombre de travaux de recherche sur ce thème demeure modeste (Carillo et al., 2021).

Faisant écho aux découvertes réalisées dans le cadre du télétravail, de la gestion des managers et des principaux défis auxquelles sont confrontés les managers, j'ai décidé de baser ma recherche empirique sur une étude qualitative. Par ce biais, mon objectif consiste à appréhender la position et les avis des professionnels en vue du développement de mon travail de recherche. Dans cette optique, une étude qualitative est apparue comme le choix le plus pertinent. Elle constitue par ailleurs une forme de réflexion permettant de saisir en finesse des comportements, des faits ou des phénomènes de groupe en mettant l'accent sur la qualité des données recueillies. Cette étude sera fondée sur l'expérience, les opinions et les perceptions de l'échantillon interrogé (Johnson et al., 2020).

#### 1.2 Champ d'activité et sélection du sujet

##### 1.2.1 Sélection du champ d'activité

Afin de compléter l'analyse des principaux défis auxquels sont confrontés les managers, j'ai, dans un premier temps, décidé de contacter trois managers belges opérant dans le secteur financier belge et contribuant au développement du télétravail. Ensuite, je vais analyser comment les managers gèrent les risques, défis et les opportunités découlant du télétravail, et enfin, j'aborderai les considérations futures concernant la gestion de celle-ci.

### 1.2.2 Critères et sélection des sujets

La sélection de managers actifs dans le secteur financier belge en tant qu'interlocuteurs a été guidée par le fait que mes études se sont centrées autour de ce secteur et qu'ils sont les acteurs de la gestion des risques du télétravail dans les organisations. En partageant leurs expériences, ils seront donc en mesure de nous transmettre les étapes du développement de la gestion des problèmes liés au télétravail, les initiatives mises en place, les objectifs, ainsi que les obstacles à sa réalisation.

La constitution de l'échantillon est fondée sur le principe de la maturité managériale. Il est apparu évident de diversifier la maturité des managers impliqués afin d'obtenir l'avis de plusieurs types d'acteurs financiers. En outre, afin d'avoir un échantillon représentatif du secteur financier actuel en Belgique, le choix des intervenants a été basé sur la localisation des entreprises dans lesquelles ils travaillent. Cette démarche avait pour but d'obtenir des informations sur la situation en Belgique.

### 1.3 Collectes de données et analyses

Les recherches ont été conçues avec la technique des entretiens et un formulaire d'entretien semi-structuré a été utilisé pour collecter les données. Les entretiens ont été menés via mail, en face à face, par téléphone et en meeting en ligne. Cette technique d'entretien, l'un des instruments de collecte de données communément utilisé dans la recherche qualitative, consiste à tenir une discussion pour collecter des informations (Carillo et al., 2021). Les questions portent sur les attentes des participants vis-à-vis de l'évolution du télétravail, les défis rencontrés, les raisons pour lesquelles ces défis se sont manifestés et la gestion de celle-ci.

### 1.4 Limites

Cette étude se limite aux expériences des managers confrontés au télétravail. Il ne serait pas correct de généraliser les données obtenues auprès d'autres groupes professionnels. Les attitudes à l'égard du télétravail et de ces problématiques diffèrent d'un manager à l'autre. Cette étude se limite aux cadres résidant en Belgique et travaillant à Bruxelles. Par conséquent, la généralisation des résultats obtenus ne peut se faire au-delà de l'échantillon sélectionné.

De plus, par soucis de confidentialités, les intervenants n'ont pas voulu divulguer leurs noms, prénoms ainsi que les entreprises dans lesquelles ils travaillent.

## Chapitre 2 : Présentation des intervenants

### **1. Y. A, Junior Manager**

Y.A est junior manager dans une société majeur d'assurance en Belgique où il travaille depuis 2018. Il est spécialisé en IT & finance et possède une formation de business analyste et de scrum master. Son entreprise propose des assurances auto, moto et habitation depuis plus de 30 ans.

### **2. S.G, Medior Manager**

S.G est un medior manager au sein d'une banque en Belgique où il travaille depuis plus de 10 ans. Il a un bachelier en économie et un master en science de gestion. Son entreprise, qui a été créée à la suite de la fusion de deux banques belges propose des produits bancaires et d'assurance.

### **3. J. V, Senior Manager**

J.V est un senior manager au sein d'une banque en Belgique où il travaille depuis plus de 20 ans. Il a un baccalauréat en économie et une licence en science de gestion. Son entreprise, qui a été créée à la suite de la fusion de deux banques belges, propose des produits bancaires et d'assurance.

## Chapitre 3 : Analyses et discussions

### 3.1 Les principaux résultats de l'étude

Les résultats ci-dessous présentent, en reprenant les deux problématiques analysés, les tendances repérées à travers les déclarations de nos intervenants interviewés.

#### 3.1.1 Le défi de la productivité

Le problème du suivi des télétravailleurs et de leurs performances professionnelles est une situation qui doit être soulignée dans la mise en œuvre des méthodes de télétravail. En effet, il est désormais difficile de déterminer les performances des employés travaillant à distance. Se concentrer sur les résultats peut s'avérer contraignant pour les managers qui souhaitent encadrer activement leurs employés ou pour les employés dont le travail n'est pas facilement mesurable.

Les résultats des interviews révèlent trois facteurs liés à la productivité et au télétravail. Il s'agit de :

- La confiance dans la relation entre les managers et les télétravailleurs ;
- La nécessité pour les télétravailleurs d'être autonomes et de s'autogérer ;
- La nécessité d'adopter une nouvelle approche de la gestion des télétravailleurs.

#### Auto-efficacité

Selon Y.A (2024), la productivité dans le cadre du télétravail repose essentiellement sur le concept d'auto-efficacité. En effet, il s'agit des convictions d'une personne quant à ses chances de s'acquitter avec efficacité de certaines de ses responsabilités.

*“Un individu qui dispose de capacités d'auto-efficacité importantes sera davantage productif et performant” (Y.A, 2024).*

En dehors du télétravail, il a également été souligné que le degré élevé d'auto-efficacité des travailleurs a un impact positif sur leur productivité et leurs performances professionnelles. Par conséquent, tout objectif établi par une entreprise ne pourra pas être mis en œuvre si le corps professionnel ne l'accepte pas et ne s'engage pas fermement à l'atteindre.

#### Productivité renversée

De plus, J.G (2024), nous explique que les employés se sentent plus productifs les jours de télétravail que les jours de non-télétravail. En effet, ils ont effectué des analyses au sein de leur organisation et les résultats ont indiqué que les employés accomplissaient plus de tâches planifiées les jours de télétravail que les jours de non-télétravail. Cela s'explique par les

différentes et fréquentes interruptions qui ont lieu sur le lieu de travail et qui ont un impact sur la productivité de l'équipe. Ces interruptions comprenaient les pauses café, les pauses déjeuner, les salles de réunion bondées et la pollution sonore sur le lieu de travail. Il pense que tous les employés, à quelques exceptions près, ont reconnu que la socialisation au travail, bien qu'utile et souvent une distraction nécessaire dans l'environnement de bureau, signifiait qu'ils étaient moins productifs les jours où ils ne télé-travaillaient pas.

Les organisations qui ont développé une culture du télétravail et qui se situent au niveau le plus élevé du support IT pour le télétravail ne semblent pas s'inquiéter outre mesure de la productivité.

*“ Les gens peuvent toujours voir que je suis là, ils peuvent toujours frapper à ma porte et m'interrompre ” (S.G, 2024).*

Cependant, selon J.G (2024), plusieurs employés rapportent que l'isolement social et les interruptions causées par les personnes présentes à la maison sont les principales difficultés du travail à domicile. De plus, les employés sont perturbés par des problèmes informatiques lors de réunions en ligne avec des collègues. Ces problèmes incluent des niveaux variables de vitesse d'Internet, de qualité audio et vidéo lors des conférences officielles en ligne.

Les télétravailleurs sont confrontés à la fusion des frontières professionnelles et non professionnelles, ce qui entraîne de multiples obstacles dans les deux sphères de la vie, qui entraînent des défis considérables pour les managers (Y.A, 2024).

### Management à distance

Le problème du travail à domicile est que les managers ne peuvent pas diriger sans être vus, et cette situation crée le risque de ne pas être en mesure de suivre les performances, qui sont importantes sur le plan professionnel pour permettre à la personne d'accéder à des postes plus élevés. Les salariés craignent de perdre des promotions et d'autres récompenses organisationnelles s'ils restent hors de vue. En particulier, le manque d'interaction quotidienne, qui est important pour le développement de l'expertise technique, peut avoir un impact négatif sur l'évolution de la carrière d'un individu.

Cette situation entrave également les managers dans l'utilisation de leurs compétences managériales et leur propre évolution. Ils peuvent avoir des difficultés à créer une synergie d'équipe, à surmonter le manque d'apprentissage interactif et informel, tel que l'apprentissage

qui a lieu pendant les pauses thé, le déjeuner et dans les couloirs, et à transférer la culture organisationnelle aux employés qui sont physiquement éloignés de l'organisation.

### Rôle des managers

Les organisations peuvent compléter l'accent mis sur les résultats par une communication fréquente. Le retour d'information et les réunions en ligne peuvent également apporter une solution partielle à ce problème. C'est pourquoi certaines entreprises préfèrent organiser des réunions en ligne toute la journée pour prendre des décisions et exécuter des processus.

Les cadres indiquent que le télétravail exige une approche différente de la gestion. Même si ceux-ci estiment faire confiance à leurs collaborateurs, ils doivent organiser fréquemment des réunions téléphoniques ou par vidéo afin de suivre la progression du travail et de s'assurer que les étapes sont respectées et que les tâches à accomplir sont achevées.

*"Les managers ont besoin de rafraîchir leurs compétences pour gérer des équipes réparties. Ils doivent être capables de gérer, de mesurer et de récompenser les employés à distance de manière plus efficace" (J.V, 2024).*

Les visites au bureau et les forums interactifs de partage d'idées, ainsi que les visites des managers aux domiciles des employés, peuvent permettre à ces derniers de développer des liens sociaux et professionnels. Ce type de liens renforce la conviction des télétravailleurs qu'ils participent activement aux processus d'autogestion et à la lutte contre l'isolement professionnel.

Pour que le télétravail soit une alternative réussie et pas seulement une solution à court terme, les managers affirment qu'ils doivent également apprendre à être des mentors efficaces à distance. Il faut tenir compte du fait que les cadres et les employés ont besoin de forums où ils peuvent interagir de manière informelle et développer des réseaux organisationnels interpersonnels. Les managers doivent organiser des réunions et impliquer les employés dans les décisions relatives au travail à domicile et leur demander de proposer des solutions. Ainsi, on peut s'assurer que les employés qui participent au processus, montrent moins de résistance et sont productifs.

#### 3.1.2 Le défi de la motivation

La question des relations humaines, qui occupent une place importante en termes de gestion de l'entreprise, est sans aucun doute une question importante qui doit être soutenue et motivée par

se trouvent. Une utilisation judicieuse des TIC, avec un soutien informatique de haut niveau, peut accroître la motivation des employés.

Au stade de la recherche d'un environnement, les attentes de l'individu sont inappropriées. Si les valeurs générales de l'organisation ou de la société dans laquelle l'individu vit sont négatives pour la satisfaction du besoin en question, l'individu attendra qu'un environnement adéquat soit créé. L'individu qui attend que l'environnement approprié soit créé éprouvera de la détresse dans ce processus. Lorsque le problème de la recherche d'un environnement approprié est éliminé, l'étape du désir entre en jeu. Lorsque l'individu trouve un environnement adapté à ses besoins, il veut que ceux-ci soient satisfaits. Si ce n'est pas le cas, l'individu continuera à ressentir de la tension.

*“ Ces expériences, qui définissent notre mode de travail de nouvelle génération, nous permettent de nous adapter plus rapidement à un monde en mutation et d'offrir un meilleur environnement de travail à nos employés. Le fait de disposer d'espaces de circulation autonomes nous a permis de prendre des décisions plus rapidement et d'éviter l'interruption des processus ” (S.G, 2024)*

Si la satisfaction n'est pas suffisante, l'individu éprouvera de la déception. L'ampleur de cette déception est directement proportionnelle au degré d'insatisfaction. Au cours du processus qui aboutit à la satisfaction, deux résultats se dégagent. Le premier résultat est que le besoin est satisfait et que l'individu éprouve un sentiment de satisfaction. Dans le second résultat, l'individu n'a pas pu éprouver suffisamment le sentiment de satisfaction. À ce stade, deux comportements différents peuvent apparaître. Dans le premier cas, l'individu recommence les processus mentionnés ici. Dans le deuxième cas, l'individu abandonne. Cet abandon peut également entraîner le développement de l'anxiété et le renforcement du sentiment d'insatisfaction.

Comme l'indiquent J.V (2024), la motivation de certains employés a diminué en raison du changement d'ordre sur le lieu de travail et du fait que l'environnement domestique n'est pas adapté à l'exercice d'une activité professionnelle. Par conséquent, les conditions de l'environnement de travail jouent un rôle important pour garantir la motivation. Ce type de travail peut entraîner de nombreux problèmes, tant sur le plan psychologique que physique. En effet, l'environnement de travail traditionnel fournit une discipline de travail qui exige plus de sérieux et qui se forme dans une certaine culture. Sur les lieux de travail, les environnements

son administration pour que l'entreprise puisse avoir une stratégie réussie. Les managers de l'entreprise sont directement responsables de l'augmentation de la motivation de tous les individus qui travaillent, dans les limites des principes de gestion scientifique. Chaque personne au sein des organisations possède une expérience des différences et l'on sait que la perception de la motivation est propre à chacun d'entre eux. Les managers ont besoin de bien analyser leurs employés en fonction de ces différences et d'analyser leurs sources de motivation. D'autre part, les facteurs qui réduisent la motivation des employés doivent être identifiés et les mesures nécessaires doivent être prises pour les éliminer. Lorsque l'entreprise détermine correctement les outils de motivation des employés de l'organisation et les applique correctement, les performances et la productivité de l'employé motivé augmentent. À ce stade, la motivation des employés est extrêmement importante, car les performances d'un employé qui n'est pas suffisamment motivé diminueront dans la même direction, ce qui aura des répercussions négatives sur l'entreprise.

Le sentiment de motivation est un phénomène constant. Comme elle n'est pas instantanée, elle peut être élevée à certains moments et faible à d'autres. Selon Y.A (2024), la formation de la motivation comporte plusieurs étapes. La compétence, l'autonomie, les valeurs et l'intérêt sont importants dans le processus de motivation. On peut affirmer que la motivation est plus facile à obtenir lorsque ces quatre éléments sont réunis. Deux thèmes principaux sont ressortis des données : la création d'un environnement adéquat et les attentes des employés.

#### Création d'un environnement adéquat

Selon les interlocuteurs, la motivation est un processus qui commence par le besoin et se termine par la satisfaction. Les étapes de ce processus sont le besoin, la recherche d'un environnement, le désir, la recherche d'une option, l'essai et la satisfaction. Au stade du besoin, l'individu ressent un désir physique ou psychologique d'obtenir quelque chose. Lorsque l'individu ne peut obtenir ce dont il a besoin, il ressent un état de déséquilibre et tente d'éliminer ce problème.

Sur la base des résultats obtenus, il est apparu que les organisations doivent s'assurer que le type d'environnement informatique (TIC) adéquat est créé pour soutenir les télétravailleurs. Les technologies de l'information constituent un élément essentiel du télétravail, et il est donc indispensable de mettre à la disposition des télétravailleurs des moyens informatiques leur offrant la capacité de communiquer, de travailler ensemble et d'accéder à des contenus où qu'ils

se trouvent. Une utilisation judicieuse des TIC, avec un soutien informatique de haut niveau, peut accroître la motivation des employés.

Au stade de la recherche d'un environnement, les attentes de l'individu sont inappropriées. Si les valeurs générales de l'organisation ou de la société dans laquelle l'individu vit sont négatives pour la satisfaction du besoin en question, l'individu attendra qu'un environnement adéquat soit créé. L'individu qui attend que l'environnement approprié soit créé éprouvera de la détresse dans ce processus. Lorsque le problème de la recherche d'un environnement approprié est éliminé, l'étape du désir entre en jeu. Lorsque l'individu trouve un environnement adapté à ses besoins, il veut que ceux-ci soient satisfaits. Si ce n'est pas le cas, l'individu continuera à ressentir de la tension.

*“ Ces expériences, qui définissent notre mode de travail de nouvelle génération, nous permettent de nous adapter plus rapidement à un monde en mutation et d'offrir un meilleur environnement de travail à nos employés. Le fait de disposer d'espaces de circulation autonomes nous a permis de prendre des décisions plus rapidement et d'éviter l'interruption des processus ” (S.G, 2024)*

Si la satisfaction n'est pas suffisante, l'individu éprouvera de la déception. L'ampleur de cette déception est directement proportionnelle au degré d'insatisfaction. Au cours du processus qui aboutit à la satisfaction, deux résultats se dégagent. Le premier résultat est que le besoin est satisfait et que l'individu éprouve un sentiment de satisfaction. Dans le second résultat, l'individu n'a pas pu éprouver suffisamment le sentiment de satisfaction. À ce stade, deux comportements différents peuvent apparaître. Dans le premier cas, l'individu recommence les processus mentionnés ici. Dans le deuxième cas, l'individu abandonne. Cet abandon peut également entraîner le développement de l'anxiété et le renforcement du sentiment d'insatisfaction.

Comme l'indiquent J.V (2024), la motivation de certains employés a diminué en raison du changement d'ordre sur le lieu de travail et du fait que l'environnement domestique n'est pas adapté à l'exercice d'une activité professionnelle. Par conséquent, les conditions de l'environnement de travail jouent un rôle important pour garantir la motivation. Ce type de travail peut entraîner de nombreux problèmes, tant sur le plan psychologique que physique. En effet, l'environnement de travail traditionnel fournit une discipline de travail qui exige plus de sérieux et qui se forme dans une certaine culture. Sur les lieux de travail, les environnements

de travail sont préparés de manière à minimiser les distractions. Toutefois, en télétravail, les employés qui sont exposés à de nombreux facteurs à la maison (tels que la famille, le confort domestique) peuvent ne pas être en mesure de se consacrer au travail qui doit être fait à temps, et le facteur de motivation et de la productivité sont affecté négativement.

### Attentes des employés

Au sein des organisations, la sécurité de l'emploi est la principale source de motivation des employés. De même, une sécurité de l'emploi réduite a des répercussions négatives sur le bien-être physique, affectif et social des salariés, ainsi que sur leur lieu de travail. Le défi ici, est que pour certains, la sécurité de l'emploi est plus importante que l'augmentation du salaire, tandis que pour d'autres, l'augmentation du salaire est plus importante que l'augmentation de la sécurité de l'emploi.

Les employés sont motivés par l'attente d'un avantage ou d'une récompense, que ce soit de manière interne ou externe. Que ce soit un salaire plus élevé pour subvenir aux besoins de leur famille, des vacances pour explorer le monde, un remerciement de la part des clients ou une reconnaissance de la part de la direction, ces motivations sont nécessaires pour maintenir une force de travail productive et efficace. De plus, le télétravail a engendré une incitation forte et innovante pour renforcer la motivation en répondant aux besoins individuels des salariés, tels que les besoins essentiels en matière de garde d'enfants, les horaires de travail flexibles ou les options de travail à distance.

*“Même si nous étions physiquement éloignés en termes de motivation des employés, cela a permis à nos équipes d'établir des relations plus profondes. Entre les réunions, nous avons l'occasion de rencontrer les enfants de nos amis et de voir les animaux de compagnie dont nous connaissons les aventures. C'était en soi une expérience bénéfique pour l'esprit d'équipe” (J.V, 2024).*

La baisse de motivation engendrée par les attentes des employés peut être considérée comme l'un des problèmes pour les managers. Pour ceux qui travaillent à domicile, la perception que le domicile est "un lieu de repos" est un défi en termes de motivation. Toutefois, lorsqu'ils travaillent à domicile, de nombreux employés ne sont pas satisfaits de ne pas pouvoir passer du temps avec leur famille, se reposer et bénéficier de nombreuses opportunités pendant la période de quarantaine. Ces facteurs rendent l'employé réticent à effectuer le travail qui lui est directement assigné et cette situation l'amène souvent à reporter son travail. Des exercices

physiques quotidiens permettent de mener une vie plus vigoureuse et plus saine et d'éviter les problèmes de concentration. Dès lors, les entreprises qui font appel à des coachs de vie peuvent donc les utiliser pour accroître la motivation des employés et responsabiliser les individus.

Selon les intervenants, un sentiment positif à l'égard de la charge de travail explique la disposition des télétravailleurs à faire des heures supplémentaires afin de maintenir leur poste, d'obtenir un salaire plus élevé, de terminer leur travail à temps et de se sentir satisfaits. En effet, sur le lieu de travail, les employés se concentrent davantage sur les récompenses extrinsèques afin d'accroître leur engagement au travail, leurs résultats en matière d'innovation et leur créativité. Toutefois, le passage au télétravail a eu des répercussions sur les programmes de récompense des employés, notamment sur la rémunération, les primes, les déplacements professionnels et la possibilité de participer à des expériences d'apprentissage professionnel. Tout cela a engendré une distorsion entre attentes et réalité et a créé des baisses de motivations chez les employés.

### 3.2 Lien entre motivation et productivité

Pour évaluer conjointement les concepts de motivation et de performance, il faut absolument mettre l'accent sur le point de départ que constitue la motivation. En effet, ce sont les besoins émergents qui constituent les objectifs des individus.

*“Les employés agiront naturellement en fonction de leurs propres objectifs et il serait erroné d'attendre des individus qu'ils agissent en dehors de ceux-ci. Même si les individus agissent parfois en dehors de leurs objectifs parce qu'ils sont obligés de le faire, ils ne se comportent pas de telle manière volontairement” (S.G, 2024).*

En revanche, l'individu qui agit en fonction de ses objectifs adoptera un comportement bien plus volontaire. Cette amélioration de l'efficacité de l'individu dans la vie professionnelle se traduira également par une évolution positive de l'efficacité de l'organisation. De plus, il est important de comprendre que la productivité a pour fonction d'augmenter le niveau de bien-être d'une entreprise en créant des revenus supplémentaires. Toutefois, le calcul de la productivité prend en compte des critères tels que les intrants, la production, la valeur ajoutée, le nombre de salariés, les heures travaillées, les salaires versés et les variations de stocks. Dès lors, lorsque le niveau de motivation des employés n'est pas élevé, il est inévitable que leur productivité soit faible. En effet, plus les employés sont motivés, plus leurs performances sont

élevées. Des performances élevées auront naturellement un effet positif sur la productivité et l'efficacité.

Finalement, la motivation est le processus qui consiste à influencer et à inciter le personnel à agir en créant un environnement de travail où les besoins du personnel seront satisfaits. Dans le passé, le personnel pouvait être motivé en répondant à ses besoins économiques par une augmentation de salaire, mais avec l'augmentation du niveau de vie, il est apparu que ses besoins psychologiques et sociaux devaient également être satisfaits pour qu'il soit motivé. Dans ce contexte, il sera important de bien motiver les troupes afin de mettre en évidence les conditions requises pour accroître la productivité du personnel.

### 3.3 Recommandation personnel

La présente a révélé les implications concrètes des expériences vécues pendant la pandémie par les managers de différentes organisations en ce qui concerne le télétravail. De plus, les entreprises ont déjà commencé à envisager le télétravail continu en tant que mode alternatif de travail et comme moyen de minimiser les frais associés.

De ce fait, je vais donc tenter de formuler des recommandations à destination des managers à propos du télétravail, en quatre points :

- ❖ Définir et mettre à jour les problèmes des TIC et les politiques relatives à certaines autorisations d'accès aux serveurs ou aux données à partir du domicile et mettre en place des programmes de surveillance des activités des employés aux heures de travail.
- ❖ Définir et améliorer une communication virtuelle ouverte afin de maintenir le contact avec les supérieurs hiérarchiques et les autres membres de l'équipe. Les échanges ne doivent pas se limiter aux problèmes liés au travail, mais également à la vie personnelle et sociale. Ainsi, considérer davantage de souplesse permettant à l'employé d'équilibrer sa vie familiale et sa vie professionnelle.
- ❖ Définir et améliorer les tableaux de bord des objectifs de l'entreprise. De ce fait, la gestion des performances sera convergente entre les supérieurs et employés.
- ❖ Définir des programmes de santé (mentale, physique, émotionnelle) afin de les appliquer à domicile et de les former au bien-être social au travail et en dehors du travail.

## Conclusion, limites et continuité de l'étude

### 1. Conclusion

En analysant la littérature et le contexte actuel du télétravail, ce travail de fin d'études avait pour but d'identifier les défis auxquelles sont confrontés les managers dans le contexte du télétravail. En ce sens, je pense qu'assurer la continuité des pratiques de télétravail et gérer les défis rencontrés sera très utile en termes d'utilisation efficace des ressources humaines pour accroître la motivation et la productivité des employés. Partant cette idée, j'ai examiné dans quelle mesure et comment certains défis rencontrés par les managers affectent les performances et la motivation de l'entreprise et abordé les aspects positifs, négatifs et les opportunités qui en découlent.

C'est pourquoi j'ai, à travers de la première partie de ce travail, décidé de définir les concepts de télétravail et de management pour ensuite délimiter la recherche en nous focalisant sur les défis rencontrés par les managers pour les questions de motivation et productivité.

Dans la seconde partie du travail, trois entretiens qualitatifs ont été réalisés afin d'approfondir les thèmes les plus récurrents et percutants ressortis des résultats de l'enquête. En général, on constate que le télétravail présente à la fois des aspects positifs et négatifs. Ces inconvénients peuvent être réduits avec un niveau élevé de soutien de la part de l'organisation et des managers afin de créer une culture favorable au télétravail. En d'autres termes, comme toute pratique, le télétravail est susceptible d'impliquer certains défis. Toutefois, il n'est pas impossible de les surmonter. En effet, il incombe à l'organisation, aux cadres et aux employés d'accepter que cette pratique comporte des difficultés potentielles s'ils veulent participer au télétravail, d'analyser les difficultés susceptibles d'être rencontrées et de prendre les mesures nécessaires pour éviter ces difficultés ou pour minimiser leurs effets négatifs.

En ce qui concerne le style de management, cette étude a révélé qu'une bonne communication, où les exigences et les objectifs sont clairement définis et régulièrement contrôlés, forme un fondement solide permettant de gérer les télétravailleurs et de développer une base de confiance sous-jacente. Il a également été demandé aux intervenants d'identifier divers attributs des télétravailleurs productifs, et leurs réponses comprenaient le fait d'être auto-motivé, bien organisé, discipliné, qu'un environnement adéquat soit créé et d'être capable de travailler de manière autonome. Selon nos conclusions, le bien-être est un facteur important en termes de télétravail et de productivité. La capacité à télétravailler favorise le bien-être individuel, ce qui permet aux employés d'être plus performants. Le fait de travailler de n'importe où dans un mode

de télétravail hybride redynamise manifestement les employés et les aide à échapper aux multiples interruptions du bureau, ce à quoi ils peuvent remédier en se concentrant sur leur liste de tâches à accomplir. Parallèlement, l'étude révèle que la flexibilité du télétravail confère aux employés le droit de maîtriser la conciliation de leur vie professionnelle et de leur vie familiale. Les managers interrogés ont affirmé qu'ils savent que leurs employés privilégieraient un mode de travail mixte, dans la mesure où ils ont besoin de l'interaction et du réseau social que leur procure le fait de travailler au bureau. Tout cela favorise leurs activités pratiques, leur dévouement et épanouissement personnel et l'augmentation de la motivation et de la productivité.

Tous ces points m'ont donc permis d'établir une liste de recommandations à destination des managers axée sur la gestion des TIC, la gestion de la communication, la gestion des objectifs ainsi que la gestion du bien-être.

## 2. Limites et continuité de l'étude

La recherche liée à ma problématique a néanmoins été limitée à certains égards. En effet, il existe un nombre limité d'études sur les effets du travail à domicile, et peu de recherches se sont concentrées sur la motivation et la productivité. Des facteurs intrinsèques aux employés déterminent la décision de travailler à domicile, de même que les défis de ce mode de travail. La première raison du choix de la méthode de recherche qualitative était de se focaliser sur les expériences individuelles des managers, sur leurs attitudes à l'égard du télétravail et sur les différentes contraintes auxquelles sont confrontés ces managers.

Ensuite, il était intéressant de limiter la taille de mon échantillon en raison de l'absence d'un consensus généralisé autour des pratiques du télétravail. Bien qu'un large panel m'aurait permis de dégager une compréhension plus claire, le risque de saturation des données existait en raison de la diversité des idées et des positions de chacun des interlocuteurs. Il était donc difficile de disposer d'un échantillon plus large et pleinement représentatif des managers dans le secteur belge.

Compte tenu de ces dimensions, la recherche peut être considérée comme une tentative de combler les lacunes de la littérature. J'estime que la réalisation de nouvelles études sur différents groupes professionnels contribuera à enrichir davantage la littérature.

## Bibliographie

Bérard, J., Lajoie, D., & Boudrias, J. S. (2015). Comportements d'habilitation: La modération de l'effet du leadership d'habilitation par la personnalité. *Humain et organisation*, 1(1), 17-24.

Bergeaud, A., Cette, G., & Drapala, S. (2023). Télétravail et productivité avant, pendant et après la pandémie de Covid-19/Telework and Productivity Before, During and After the COVID-19 Crisis. *Economie et Statistique*, 539(1), 77-93.

Bonnet, R., & Bonnet, J. (2008). Postures managériales et évolution des compétences d'encadrement et de direction. *Communication et organisation. Revue scientifique francophone en Communication organisationnelle*, (33), 85-106.

Canivenc, S., & Cahier, M. L. (2021). La productivité du télétravail repose-t-elle uniquement sur les salariés?.

Carillo, K., Cachat-Rosset, G., Marsan, J., Saba, T., & Klarsfeld, A. (2021). Adjusting to epidemic-induced telework: Empirical insights from teleworkers in France. *European Journal of Information Systems*, 30(1), 69-88.

Cette, G. (2020). Télétravail et croissance économique: une opportunité à saisir. *Futuribles*, 437(4), 77-82.

Chamoux, A. (2021). Télétravail contraint en pandémie, nouveau risque psychosocial: réflexions sur les enjeux santé et l'accompagnement nécessaire. *Bulletin de l'Académie Nationale de Médecine*, 205(8), 985-992.

Charue-Duboc, F., & Gastaldi, L. (2023). *Ralph Katz-Facteurs de performance des équipes projets et GRH des professionnels de la R&D*. Éditions EMS.

Chênevert, D., Giauque, D., Abord de chatillon, E., Delobbe, N., & Vayre, É. (2023). Du télétravail à l'hybridité: une nouvelle manière de penser la gestion de nos organisations?. *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, 29(77), 5-22.

Daubier, M., & Daubier, S. (2022). Outil 25. Le leadership situationnel de Hersey et Blanchard. *Pro en*, 76-77.

De Bruin, L. (2020). Hersey and Blanchard Situational Leadership Model : Adapting the Leadership Style to the Follower. B2U - Business-to-you.com. Disponible sur: <https://www.business-to-you.com/hersey-blanchard-situational-leadership-model/>

Deshwal, V., & Ali, M. A. (2020). A systematic review of various leadership theories. *Shanlax International Journal of Commerce*, 8(1), 38-43.

Diard, C. (2020). Accords d'entreprise et protection des droits des télétravailleurs. *Question (s) de Management*, (2), 107-116.

Diard, C., & Hachard, V. (2021). Mise en œuvre du télétravail: une relation managériale réinventée?. In *Annales des Mines-Gerer et comprendre* (Vol. 144, No. 2, pp. 38-52). Institut Mines-Télécom.

Diard, C., Hachard, V., & Laroutis, D. (2022). Bienveillance perçue et télétravail en confinement: une influence sur les risques psychosociaux?. *Question (s) de Management*, (3), 107-119.

Felstead, A., ve Henseke, G. (2017). Assessing the growth of remote working and its consequences for effort, well-being and work-life balance. *New Technology, Work and Employment*, 32(3), 195-212.

Filser, M. (1998). Taille critique et stratégie du distributeur: analyse théorique et implications managériales. *Décisions marketing*, 7-16.

Fish, D.(2020). The 4 SLT leadership Styles. The Engaging Executive |. Disponible sur :<https://www.engagingexec.com.au/the-4-slt-leadership-styles/>

Frimousse, S., & Peretti, J. M. (2020). Les répercussions durables de la crise sur le management. *Question (s) de management*, (2), 159-243.

Fujii, K. (2020). Workplace motivation: Addressing telework as a mechanism for maintaining employee productivity.

Gajendran, R. S., Harrison, D. A. ve Delaney-Klinger, K. (2015). Are telecommuters remotely good citizens? Unpacking telecommuting's effects on performance via ideals and job resources. *Personnel Psychology*, 68, 353–393

Gennari-El Hicheri, I. (2021). *Les compétences managériales de l'analyse du métier à l'accompagnement de la fonction*. BoD-Books on Demand.

Giraud, L., Hernandez, S., Autissier, D., & McGonigal, A. (2021). L'Évolution des Compétences Managériales face à l'essor de l'Intelligence Artificielle: Une approche par les Méthodes Mixtes. *Revue management et avenir*, (2), 143-169.

Guilbert, L., Vayre, E., Priolo, D., Samatan, A., & Blanchet, C. (2022). Télétravail en temps de crise, engagement organisationnel affectif et satisfaction de vie professionnelle: le rôle de l'ajustement au télétravail et de la satisfaction vis-à-vis de l'équilibre entre domaines de vie. *Pratiques psychologiques*, 28(3), 137-156.

Hehn, T., Leonard, M., & Thaon, I. (2020). Description de l'organisation, des motivations et des conséquences du télétravail pour les salariés dans trois grandes entreprises de Lorraine. *Archives des Maladies Professionnelles et de l'Environnement*, 81(5), 443-444.

Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1969). Life cycle theory of leadership. *Training & Development Journal*.

Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1997). Situational leadership. In *Dean's Forum* (Vol. 12, No. 2, p. 5).

James, K. (2015). Groupe d'intérêts spéciaux en leadership: Qu'est-ce que le leadership? *Canadian Oncology Nursing Journal/Revue canadienne de soins infirmiers en oncologie*, 25(1), 116-117.

Johnson, J. L., Adkins, D., & Chauvin, S. (2020). A review of the quality indicators of rigor in qualitative research. *American journal of pharmaceutical education*, 84(1), 7120.

Lapeyre, N., & Silvera, R. (2022). Télétravail, un nouveau genre de risque? *Travail, genre et sociétés*, (2), 147-151.

Leddet, C., & Castel, D. (2021). L'impact du télétravail sur la satisfaction et l'implication organisationnelle: une enquête réalisée durant la crise sanitaire.

Luc, S. (2017). Le mythe du leadership et les approches fonctionnalistes. Au-delà de l'impératif héroïque.

Meirovich, G., & Gu, J. (2015). Empirical and theoretical validity of Hersey–Blanchard's contingency model. *Journal of Applied Management and Entrepreneurship*, 20(3), 56-73.

Nakanishi, H. (2015). Does telework really save energy?. *International Management Review*, 11(2), 89-97.

Nobre, T., & Zawadzki, C. (2017). L'analyse structuro-comportementale de Giddens appliquée au contrôle de gestion: une voie pour expliquer l'instrumentation de la gestion. *Finance Contrôle Stratégie*, (20-1).

O'Leary, D. E. (2020). Evolving information systems and technology research issues for COVID-19 and other pandemics. *Journal of Organizational Computing and Electronic Commerce*, 1–8

Palumbo, R., Flamini, G., Gnan, L., Pellegrini, M. M., Petrolo, D., & Fakhar Manesh, M. (2022). Disentangling the implications of teleworking on work–life balance: a serial mediation analysis through motivation and satisfaction. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 9(1), 68-88.

Pandey, M., Bhati, M., Shukla, D. M., & Qureshi, I. (2021). Resourcing and value creation: A case of sharing economy model at the base of the pyramid. *Sharing Economy at the Base of the Pyramid: Opportunities and Challenges*, 197-218.

Pettinger, R. (2020). *Introduction to management*. Bloomsbury Publishing.

Pontier, M. (2014). Télétravail indépendant ou télétravail salarié: quelles modalités de contrôle et quel degré d'autonomie. *La revue des Sciences de Gestion*, (1), 31-39.

Pesqueux, Y. (2020). À propos des théories du leadership

Rachedi, A. (2022). Le télétravail en période de la pandémie de la Covid-19. *La Revue des Sciences de Gestion*, (3), 81-92.

Rozentale, S., Grintale, I., Paegle, L., Vanadzins, I., & Matisane, L. (2021). Motivation and challenges of teleworking employees of educational institutions in Latvia during COVID-19. *Journal of Teacher Education for Sustainability*, 23(2), 106-120.

Saint-Michel, S. E. (2023). *Théories du leadership*. La Découverte.

Séréno, S. (2024). Chapitre 3. La prévention des risques psychosociaux en contexte de télétravail: des questions (encore et toujours) en suspens. *Journal international de bioéthique et d'éthique des sciences*, 35(1), 35-43.

Taskin, L. (2021). Les enjeux du télétravail pour l'entreprise: productivité, bien-être et lien social. In *24è Congrès des économistes de Belgique*.

Taskin, L. (2021). Télétravail, organisation et management: enjeux et perspectives post-Covid. *Regards Economiques (Université Catholique de Louvain)*.

Torten, R., Reaiche, C., & Caraballo, E. L. (2016). Teleworking in the new milleneum. *The Journal of Developing Areas*, 50(5), 317-326.

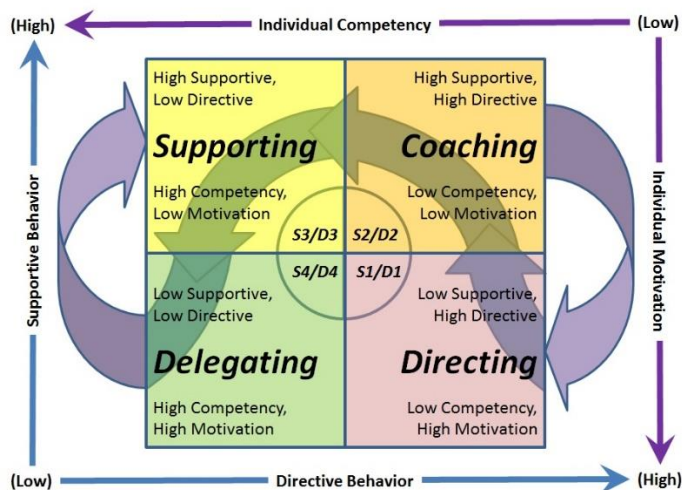
## Annexes

### Annexe 1 : Common Leadership Styles



Source: 10 Principles of Servant Leadership (With Examples). (2024). Indeed. Consulté le 21 avril 2024, à l'adresse <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/servant-leadership>

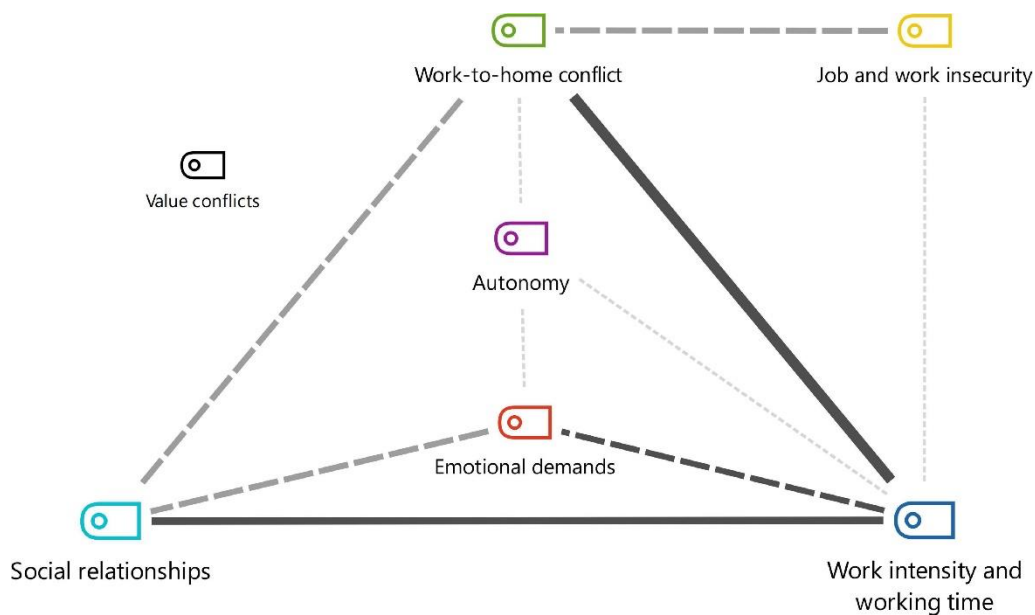
**Annexe 2 : Hersey & Blanchard : le modèle**



Source: Hersey & Blanchard model (2022). Studybay.

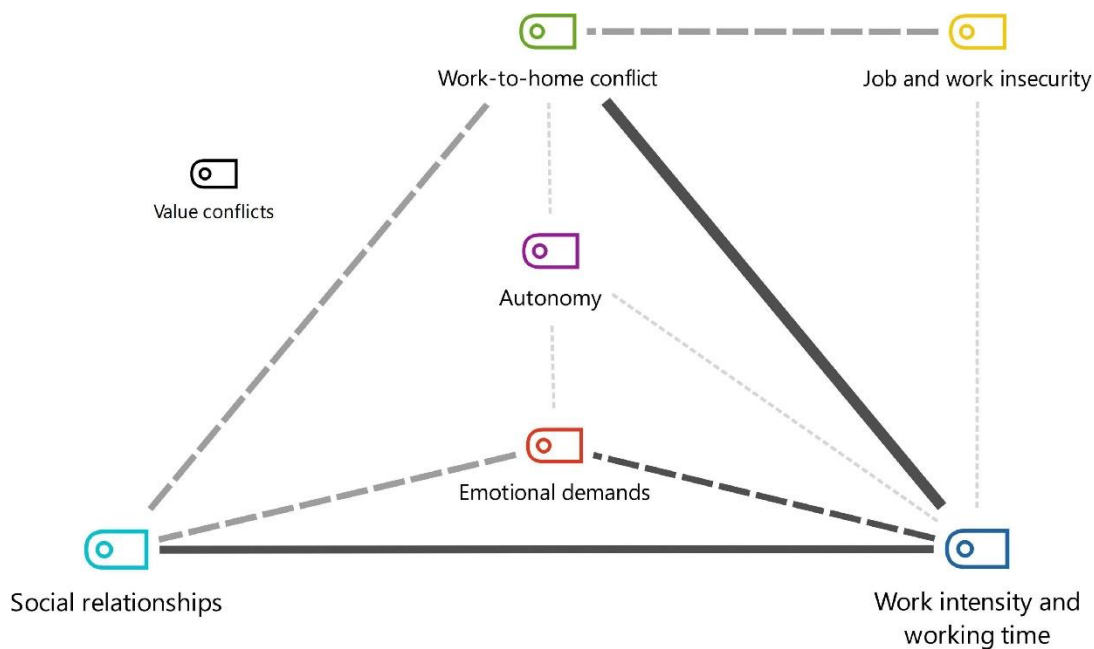
[https://apessay.com/order?rid=e0b8a3df6e8a38ad&edugram\\_request\\_id=664d161567e636.52934098&clck=1](https://apessay.com/order?rid=e0b8a3df6e8a38ad&edugram_request_id=664d161567e636.52934098&clck=1)

**Annexe 3: Co-occurrence of dimensions of part-time teleworking before pandemic.**



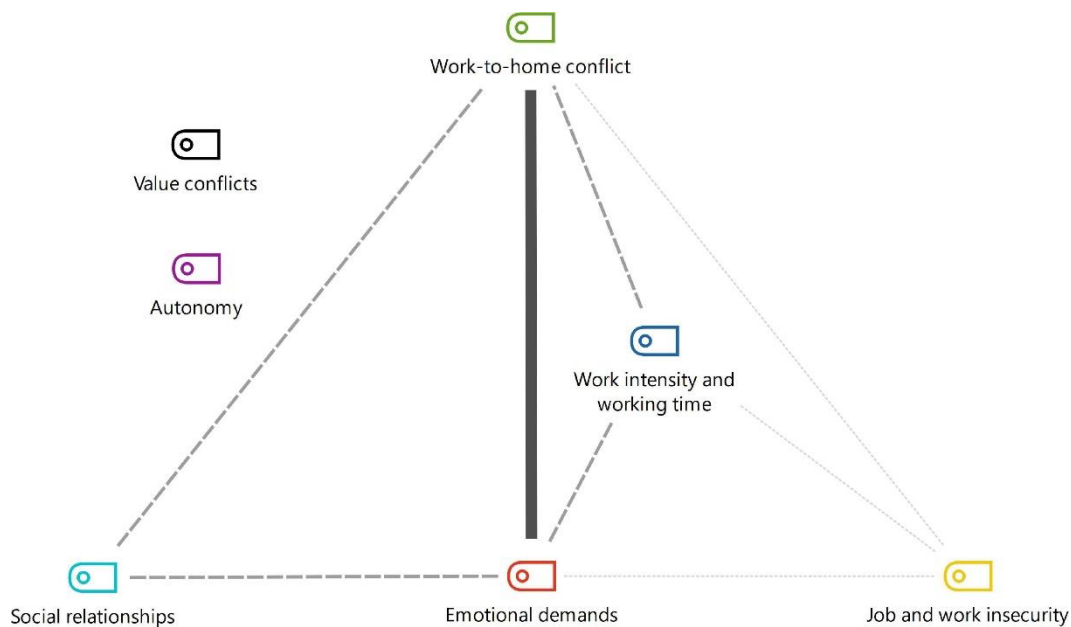
Source : Antunes, E. D., Bridi, L. R. T., Santos, M., & Fischer, F. M. (2023). Part-time or full-time teleworking? A systematic review of the psychosocial risk factors of telework from home. *Frontiers in psychology*, 14, 1065593.

**Annexe 4: Co-occurrence of dimensions of full-time teleworking before pandemic.**



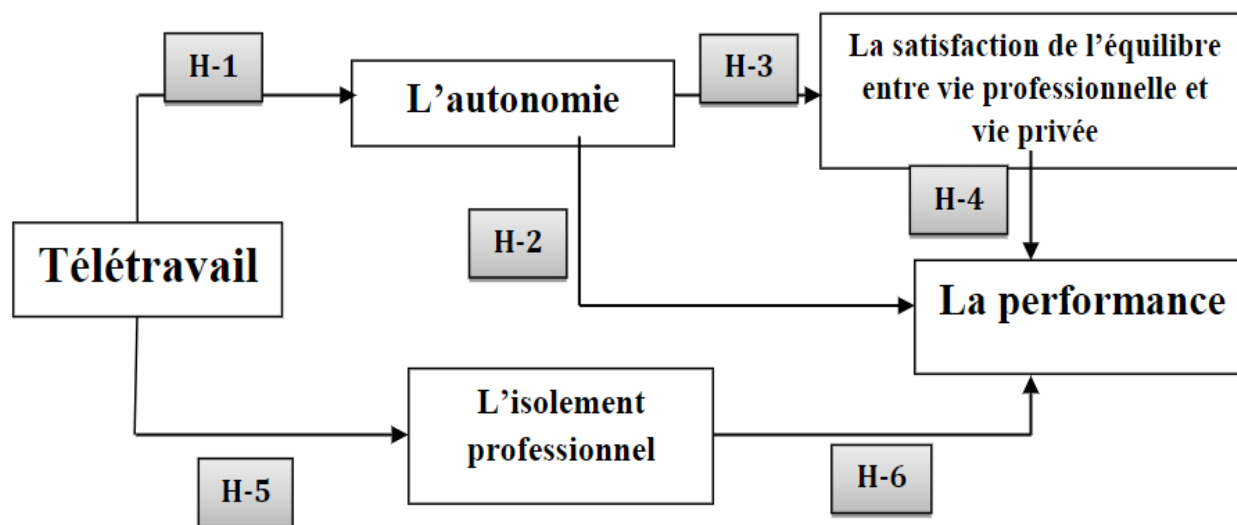
Source : Antunes, E. D., Bridi, L. R. T., Santos, M., & Fischer, F. M. (2023). Part-time or full-time teleworking? A systematic review of the psychosocial risk factors of telework from home. *Frontiers in psychology*, 14, 1065593.

**Annexe 5: Co-occurrence of dimensions of full/part-time teleworking during pandemic.**



Source : Antunes, E. D., Bridi, L. R. T., Santos, M., & Fischer, F. M. (2023). Part-time or full-time teleworking? A systematic review of the psychosocial risk factors of telework from home. *Frontiers in psychology*, 14, 1065593.

### Annexe 6: Télétravail à performance



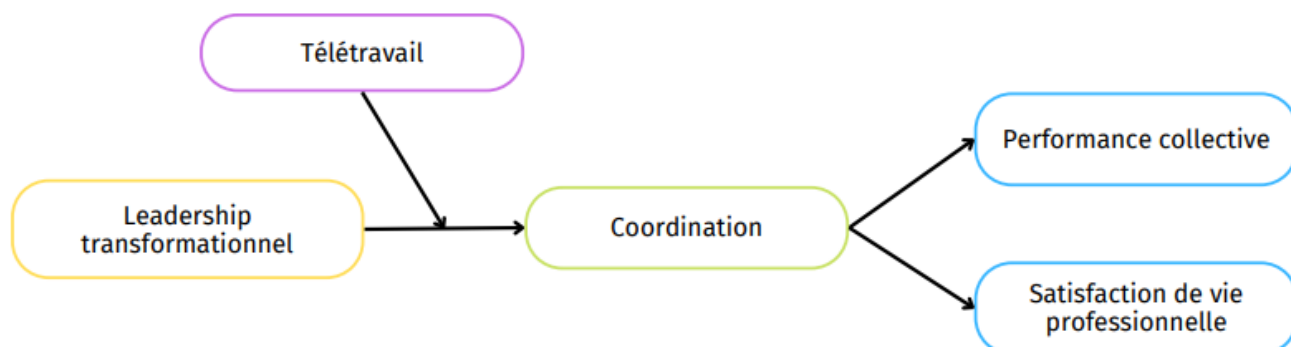
Source : SAADANE, H., & Nabila, B. H. I. H. (2022). Analyse théorique de l'effet du télétravail sur la performance des ressources humaines dans les multinationales: proposition d'un modèle conceptuel. *International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics*, 3(5-1), 476-488.

### Annexe 7 : Modèle cir-complexe d'Aelterman et al. (2019)



Source: Aelterman, N., Vansteenkiste, M., Haerens, L., Soenens, B., Fontaine, J. R. J., et Reeve, J. (2019). Toward an integrative and fine-grained insight in motivating and demotivating teaching styles: The merits of a circumplex approach. *Journal of Educational Psychology*, 111(3), 497-521. <https://doi.org/10.1037/edu0000293>

### **Annexe 8: Performance et télétravail**




---

Source: Marie, G., Laure, G., Célia, B., Grégoire, B., & Estelle, M. (2022). Relations entre leadership, mémoire Relations entre leadership, mémoire transactive, performance et satisfaction de vie transactive, performance et satisfaction de vie professionnelle: quid de l'effet du télétravail? professionnelle: quid de l'effet du télétravail?

### **Annexe 9: Interview Y.A**

#### **Comment est-ce que vous voyez la suite du télétravail ?**

Il y a quelques années ans le travail à distance était encore marginale contraint et forcé par la pandémie de covid. Nous l'avons expérimenté à grande échelle pourtant encore aujourd'hui un grand nombre de dirigeants le considère comme une parenthèse qui va bientôt se refermer. Par exemple, le pdg de goldman sachs déclarait récemment je le cite que le travail à distance est une aberration que nous allons corriger aussi vite que possible et plusieurs autres estimaient que je le cite aussi en septembre ou en octobre ce sera exactement comme avant

#### **Est-ce qu'on peut prédire tout ça ?**

Il faut toujours se garder de faire des prévisions trop catégoriques dans un domaine aussi incertain mais il semble désormais clair que quelque chose a réellement changé et que personne ne sait exactement à quoi va ressembler le travail de demain mais on peut être à peu près sûr qu'à l'échelle de l'ensemble de la société il ne reviendra pas aux modèles d'hier.

La raison fondamentale c'est que les salariés qui ont eu accès au télétravail, c'est à dire en gros une petite moitié des salariés ont vraiment apprécié la flexibilité. Ils apprécient le gain de temps en évitant les déplacements mais surtout ils apprécient l'autonomie qui l'ont conquise.

A ce propos il n'est pas inutile de rappeler ce qu'écrit lord richard layard d'un économiste spécialisé dans la mesure du bien-être le moment de la semaine ou de la journée où les gens sont le moins heureux c'est quand ils sont avec leur patron.

### **Quelles sont les attentes des salariés ?**

Le confinement leur aura permis de s'en rendre compte des réelles attentes. Ils ont donc radicalement changé, il ya bien sûr de grandes différences entre les individus entre les métiers entre les pays mais en très gros 50 % des salariés disent qu'ils souhaitent travailler à distance environ trois jours par semaine plus de 25 à 30% des salariés selon les pays disent même qu'ils sont prêts à changer de job si on les contraint à revenir au plein temps au bureau. Certes ce sont des intentions et tout le monde ne tiendra pas ce dont ils rêvent mais il faut noter aussi qu'on trouve partout sur internet des comparateurs d'offres d'emploi qui permettent de choisir son job à distance en fonction de la manière dont il est organisé et pour ceux qui croient que ça ne concerne que la tech il faut noter que des entreprises aussi traditionnelles que les banques ont annoncé qu'elles rendent le travail à distance permanent pour une partie de leurs employés.

Le modèle dominant de demain ne sera pas le tous au bureau que nous avons connu au 20e siècle ça ne sera pas non plus l'entreprise totalement virtuel sans siège social et même sans fuseaux horaires fixes qui expérimentent quelques sociétés avant-gardiste. Selon toute vraisemblance, cela sera un modèle hybride ou dans toutes les entreprises vont offrir un travail à domicile et au bureau.

### **Quelles sont les conséquences managériales ?**

Il y a là un bouleversement dont il est impossible d'imaginer aujourd'hui toutes les conséquences managériale et sociétal pour beaucoup d'entre nous il faut se rendre compte que c'est sans doute le plus grand changement des modes de travail que nous aurons connu dans la vie professionnelle et comme tous les grands changements il ne se passera pas de la même manière ni à la même vitesse pour tout le monde mais on peut déjà identifier trois défis qui s'annoncent Le premier défi dont j'ai déjà parlé dans une précédente conversation avec toi c'est de gérer ce qui est telle et fragile. Il est facile en télétravail de faire tout ce qui relève du quotidien de la

poursuite de l'exploitation normale tout ce qui est routine et télé robuste mais tout ce qui est nouveau tout ce qui est inhabituel tout ce qui est informel est plus difficile parce que nous sommes moins organisés.

### **Quelles sont les défis pour vous ?**

Comment par exemple la culture et de nouveaux collaborateurs à distance comment construire des relations de confiance avec de nouveaux clients ou avec de nouveaux collègues comment mener des négociations ou prendre des décisions difficiles comment faire de la créativité de la résolution de problèmes rien de tout ça n'est impossible mais il va falloir inventer des nouvelles manières de conduire ses activités d'exploration parce qu'il serait très dangereux de les négliger simplement parce qu'elles sont devenues un petit peu plus difficile à distance. Mais, c'est important de savoir que l'auto-efficacité est très importante. Un individu qui dispose de capacités d'auto-efficacité importantes sera davantage productif et performant

Le deuxième défi c'est la gestion du stress et de l'environnement de travail. Beaucoup de patrons croyait et certains croient encore que le salarié en télétravail est un tire-au-flanc. Les données récentes suggèrent exactement le contraire la journée du télétravailleur est plus longue et comme par ailleurs elle est plus focalisée et – interrompue. Elle est plus productive oui mais le risque est plus immédiat lorsque l'on compare avec avant. C'est donc plutôt l'incapacité à

déconnecter voir le burnout il faut faire bien sûr la part de ce qu'il y ait au télétravail et de ce qui est lié au stress.

Le troisième défi la gestion de la performance les habitudes ont la vie dure et plusieurs études suggèrent que les salariés qui sont en moins des yeux sont aussi loin du cœur de leur manager plus performants et pourtant moins bien vu et moins vite promu. Il va falloir que nous apprenions à corriger cette perception en nous dotant de méthode et de critères d'évaluation qui met les présents et les distances sur un pied d'égalité. Ce que tous ces défis en tant que main, c'est que leur solution ne peut pas dépendre de directives uniformes pour les relever il faut s'adapter il faut être flexible et agile. Il faut tenir compte des circonstances locales de chacun et de chaque équipe une grande partie de cet effort va donc nécessairement reposer sur le management. Du premier niveau sur des chefs d'équipe et sur des chefs de service sur scène et sur ceux qui managent au maximum quelques dizaines de personnes au quotidien. C'est pour

ces managers là que le travail hybrides représentent un véritable challenge il va falloir leur donner les moyens de le relever.

### **Comment avez-vous fait face à cela ?**

Nous disposons de l'infrastructure numérique requise par notre secteur. Cela nous a permis de nous adapter rapidement au processus. Bien que notre bureau soit ouvert depuis le début du mois de mars, après la pandémie, pour les situations nécessitant un travail au bureau, nous avons mis en place le système de travail à domicile. En outre, depuis le premier jour où l'agenda Covid-19 a été vu dans notre pays, nous avons travaillé sur un plan détaillé avec le personnel des ressources humaines et de la direction. Dans le cadre de ce plan, nous informons constamment nos employés de la situation actuelle et des mesures que nous prenons, et nous veillons à un partage transparent de l'information.

En plus de rappeler fréquemment les précautions et les mesures que nos employés doivent prendre, nous organisons chaque semaine différentes sessions de formation pour rendre le travail à domicile plus efficace. Nous avons ainsi organisé des formations en ligne sur les thèmes suivants : "Comment conserver notre énergie ?", "Comment travailler efficacement ?", "Le grignotage conscient"... Notre objectif est de soutenir nos employés autant que possible dans le cadre de ce processus grâce aux formations que nous organisons. De plus, nous poursuivons nos efforts pour maintenir nos employés en bonne santé mentale et physique au

cours de ce processus en partageant chaque semaine avec eux des applications et des liens utiles dans des domaines tels que la méditation, le yoga et le sport.

Nous poursuivons également les diverses pratiques de communication interne que nous avons mises en œuvre pour nos employés en ligne, en tirant parti des connaissances et de l'expérience découlant de notre structure mondiale. Afin de ne pas rompre la communication interne, nous avons transféré dans l'environnement virtuel les "Coffee Talks" que nous organisons périodiquement avant l'apparition du coronavirus. Nous avons ainsi la possibilité d'informer nos employés des mesures que nous prenons en tant que direction et de répondre à leurs questions. Nous soutenons le développement fonctionnel et personnel de nos employés pendant le processus de séjour à domicile grâce à des formations en ligne sur différents sujets sur lesquels notre département des ressources humaines s'est concentré au cours de cette période.

### **Annexe 10: Interview S.G & Y.V**

#### **Comment est-ce que vous voyez la suite du télétravail ?**

Au fur et à mesure de la progression de la pandémie, j'ai vu que les employés s'adaptaient à leurs expériences de travail à distance et continuaient à travailler en équilibrant la vie privée et professionnelle. D'une manière générale, on peut apercevoir que la majorité des employés souhaitent continuer à travailler à distance à l'avenir en s'adaptant. Pour moi, le télétravail à distance serait appliqué beaucoup plus largement à l'avenir.

#### **Comment vous expliquer cela ?**

C'est très simple, lorsque les modèles d'entreprise traditionnels ont été remplacés par des systèmes de travail flexibles. Les ayant des enfants ou une vie de famille, ne voulaient pas continuer à travailler à distance, alors que celles ayant des enfants plus âgés ou les célibataires voulaient continuer. C'était un facteur important montrant que ces employés avaient tendance à ignorer le sentiment d'épuisement professionnel pendant la période de pandémie et essayaient de faire face au processus. Ces expériences, qui définissent notre mode de travail de nouvelle génération, nous permettent de nous adapter plus rapidement à un monde en mutation et d'offrir un meilleur environnement de travail à nos employés. Le fait de disposer d'espaces de circulation autonomes nous a permis de prendre des décisions plus rapidement et d'éviter l'interruption des processus

### **Quel était pour vous les plus grands défis du télétravail ?**

Le travail à domicile a un impact négatif, en particulier sur les mères de jeunes enfants. "J'ai moi-même été confrontée à ce problème ; malheureusement, pendant la période de restriction du couvre-feu, les enfants de moins de 7 ans ne pouvaient pas aller à l'école ou recevoir un soutien extérieur à la famille pour leurs soins personnels, ce qui obligeait les employées à travailler pendant la réunion au milieu des sons des dessins animés ou des jouets. De plus, Les gens peuvent toujours voir que je suis là, ils peuvent toujours frapper à ma porte et m'interrompre.

Etant donné que les soins personnels des enfants âgés de 7 ans et moins exigent plus d'attention et d'efforts, les heures de travail deviennent un processus très difficile pour les employées de notre entreprise si elles ne peuvent pas obtenir le soutien de leurs cadres ou de leurs dirigeants. Je pense que dire que le processus de télétravail a un impact beaucoup plus négatif, en particulier sur les femmes, en raison de l'inégalité des rôles entre les hommes et les femmes n'est pas vrai de nos. Je pense que les difficultés sont les mêmes des deux cotés

Les managers ont besoin de rafraîchir leurs compétences pour gérer des équipes réparties - Ils doivent être capables de gérer, de mesurer et de récompenser les employés à distance de manière plus efficace. On peut considérer que le télétravail est une pratique qui peut avoir des conséquences telles que la perte d'appartenance et de sens du travail, l'augmentation de l'épuisement professionnel et les conflits entre le travail et la famille. Toutefois, nos observations montrent que des facteurs tels que les entreprises offrant certaines ressources à leurs employés, la possibilité pour les employés de planifier leur propre temps, l'économie du temps passé à se rendre au travail et à en revenir, ou la possibilité de se réserver du temps pendant les longues pauses, comme la pause déjeuner, peuvent faire du travail à distance un modèle privilégié. J'ai été longtemps vu comme un réel mentor pour avoir juste perçu positivement et qui produit des résultats positifs. Pendant la pandémie, j'ai constaté que les employés ayant un niveau d'éducation élevé et une auto discipline ont davantage travaillé à distance que les autres

### **Comment avez-vous fait face à cela ?**

Grâce aux efforts de digitalisation, notre structure s'est améliorée et nous avons commencé à expérimenter différentes méthodologies de travail au sein de l'entreprise. Ces expériences, qui définissent notre mode de travail de nouvelle génération, nous ont permis de mieux nous

concentrer sur les principes et les valeurs qui constituent la culture de l'entreprise, de nous adapter plus rapidement à l'évolution du monde de la finance et d'offrir à nos employés un meilleur environnement de travail. Comme nous allons de l'avant avec des équipes plus petites, flexibles et ciblées, nos équipes ont pu s'adapter au changement plus facilement. Le fait de disposer d'aires de mouvement autonomes a permis de prendre des décisions plus rapides et d'éviter l'interruption des processus.

Par ailleurs, comme toujours, tout au long du processus, nous nous sommes efforcés de régulariser le flux d'informations grâce à notre approche de "communication transparente". Dans ce contexte, nous avons organisé des vidéoconférences animées par notre directeur général. Tous les jours, nous avons transmis les travaux et les plans mis en œuvre dans le cadre du processus de la bouche de la personne la plus compétente et répondu aux questions reçues. Nous tenons également à préciser que nous avons reçu des commentaires très positifs de la part de nos employés concernant ces conférences, auxquelles ont assisté en moyenne près de 1000 personnes.

Même si nous sommes physiquement éloignés en termes de motivation des employés, cela a permis à nos équipes d'établir des relations plus profondes. Lors des vidéo-réunions, nous étions invités chez les uns et les autres. Entre les réunions, nous avions l'occasion de rencontrer les enfants de nos amis et de voir les animaux de compagnie dont nous connaissions les aventures. C'était en soi une expérience bénéfique pour l'esprit d'équipe.

En plus de cela, je peux dire que les émissions en direct agréables et informatives que nous avons organisées sur les réseaux sociaux ont attiré beaucoup d'attention au cours de cette période. Nous avons également transformé notre programme d'orientation en un format en ligne afin que nos nouveaux employés s'adaptent plus rapidement à notre entreprise et nous leur avons donné l'occasion de faire connaissance avec de nombreuses unités.

Ayant conscience des difficultés rencontrées par les parents qui restent à la maison avec leurs enfants pendant une période où les écoles sont également fermées, nous avons transmis à toutes les équipes le contenu de "Parenting in Covid-19 Times". L'Organisation mondiale de la santé a inclus des recommandations qui permettraient aux parents de communiquer de manière constructive avec leurs enfants et d'aider ces derniers à faire face au stress.

**Annexe 11 : Tableau récapitulatif des intervenants**

<b><u>Type</u></b>	<b><u>Sexe</u></b>	<b><u>Maturité</u></b>	<b><u>Enseignement</u></b>	<b><u>Secteur</u></b>	
Y.A	H	Junior	Master IT	Assurance	
S.G	H	Medior	Master management	Banque	
J.V	F	Senior	Master science économique et de getsion	Banque	