

Louvain School of Management

Quel est l'impact du télétravail sur la cohésion des équipes ?

Etude de cas chez PwC Luxembourg

Auteure : Mathilde Liégeois
Promoteur : Laurent Taskin
Année académique 2020-2021
GEST2MS : Master 120 en sciences de gestion, à finalité spécialisée
Horaire de jour

Table des matières

Introduction générale.....	1
Revue de littérature	3
Chapitre 1 : Le télétravail.....	3
Comment le télétravail s'est-il développé ?	4
Contexte juridique	5
Flexibilité au travail.....	6
Avantages et inconvénients du télétravail	8
Au niveau de la société	8
Au niveau des entreprises	8
Au niveau des individus.....	9
Public cible	10
Les enjeux managériaux et humains causés par le télétravail	11
Premier enjeu : Le management à distance.....	11
Deuxième enjeu : faire face à l'isolement des individus	14
Troisième enjeu : la communication et l'identité partagée	15
Télétravail//crise sanitaire.....	17
Chapitre 2 : La cohésion d'équipe.....	22
1. Définition d'une équipe.....	22
2. Définition de la cohésion d'équipe.....	23
3. Qu'est-ce qui influence la cohésion d'équipe et quels sont ses effets?.....	25
Conséquences.....	26
4. Question de management	28
Comment on gère, comment on stimule, comment on organise une cohésion d'équipe ?	28
Chapitre 3: Question de recherche	32
Chapitre 4 : Méthodologie.....	35
La collecte des données.....	37
Analyse	39
Le guide d'entretien	42
Description de l'entreprise	43
Chapitre 5 : Résultats	46
1 Background.....	46
2 Télétravail	47
3 La cohésion des équipes	54

4 Activités supports qui ont permis la transition à distance	65
5 Attentes pour le futur	67
Résumé de l'analyse	69
Discussion et conclusion	72
Recommandations	73
Limites	75
Conclusion	77
Bibliographie	78
Annexes	82
Guide d'entretien	82
Retranscriptions des interviews	84
Interview AC	84
Interview DS	89
Interview AK	92
Interview VS	97
Interview GG	105
Interview SG	109
Interview FL	112
Interview EM	117
Interview SB	122
Interview TN	126

En premier lieu, je souhaite remercier mon promoteur, Laurent Taskin, pour son aide et ses conseils pertinents pendant la réalisation de mon mémoire.

Ensuite, je souhaite adresser mon sincère remerciement à toutes les personnes que j'ai interviewé chez PwC Luxembourg pour leur enthousiasme à prendre part à mon étude.

Je souhaite également remercier ma famille et mes amis pour leur soutien tout au long du cheminement de ce mémoire.

Introduction générale

La problématique du télétravail est très discutée de nos jours suite à la crise du coronavirus. En effet, le télétravail a pris du temps avant de s'implanter dans les organisations car cette pratique souffre de nombreux enjeux organisationnels tels que la cohésion de groupe, le management à distance, l'isolement des individus, etc. La vision du télétravail a totalement changé depuis qu'il est devenu obligatoire à cause de la crise sanitaire.

Ce sujet est donc extrêmement intéressant car il est d'actualité et il concerne presque la totalité de la population (lorsque leur profession le permet). De plus, il semble intéressant d'analyser les enjeux, avantages et inconvénients de cette pratique avant et après la crise du covid-19. Nous allons orienter notre sujet vers les enjeux de la cohésion des équipes et du management à distance en cas de télétravail.

La question de recherche est la suivante : « **Comment le télétravail, rendu permanent lors de la crise du covid-19, et partiel depuis l'été 2020, a-t-il affecté la cohésion des équipes ?** »
Quels effets de cette cohésion ont été les plus impactés ?

Nous allons répondre à ces questions au travers d'une revue de littérature et ensuite via une série d'entretiens semi directifs. Afin d'y répondre correctement, nous avons trouvé intéressant de réaliser une étude de cas chez PwC Luxembourg. Ainsi, nous allons pouvoir analyser les différences d'opinion en fonction du grade des membres d'une même équipe du département d'audit.

Ce mémoire comporte trois grandes parties : la revue de littérature, l'étude de cas chez PwC et la discussion.

Premièrement, nous aborderons le télétravail de manière générale, son évolution au fil du temps ainsi que ces enjeux prédominants. Nous allons ensuite aborder la cohésion d'équipe et enfin, nous allons fusionner ces deux thèmes généraux et développer les effets de la cohésion d'équipe qui sont impactés par la crise sanitaire. Ceci clôturera la partie théorique de ce mémoire.

Deuxièmement, dans la partie pratique de celui-ci, nous allons réaliser une étude de cas chez PwC Luxembourg via des entretiens semi directifs. L'échantillon est composé d'assistants, de seniors, de managers et d'une employée des Ressources Humaines. Cette diversité des fonctions permettra une analyse complète de l'opinion du télétravail et de la cohésion des équipes au sein de cette organisation.

Troisièmement, la discussion. Nous allons ici essayer de penser plus loin, faire des suppositions pour le futur et discuter des éventuels biais ou limites rencontrés lors des interviews.

Revue de littérature

La revue de littérature se compose de deux chapitres : le télétravail et la cohésion des équipes. Nous allons en effet, aborder ces deux thèmes grâce à des informations récoltées dans des livres, des articles scientifiques etc afin d'avoir une idée globale de ce que l'on sait déjà sur ces sujets. Ceci permettra de résumer des informations importantes sur ces thèmes.

Chapitre 1 : Le télétravail

Le télétravail est défini par la convention collective de travail, conclue le 9 novembre 2005 comme étant :

Une forme d'organisation et/ou de réalisation du travail, utilisant les technologies de l'information, dans le cadre d'un contrat de travail, dans lequel un travail, qui aurait également pu être réalisé dans les locaux de l'employeur, est effectué hors de ces locaux de façon régulière et non occasionnelle (De Schampheleire & Martinez, 2006, para. 46).

Cette définition est principalement centrée sur le travail à domicile, c'est-à-dire la forme du télétravail la plus pratiquée. Toutefois, ce n'est pas l'unique type de télétravail existant. En effet, ce terme est également employé pour décrire l'activité de travailleurs nomades (c'est-à-dire de travailleurs sans bureau fixe), exerçant dans des bureaux décentralisés, de travailleurs se déplaçant dans les locaux de clients, de télétravailleurs en réseau, etc (Fernandez et al., 2014). *Le télétravailleur est un salarié de l'établissement par rapport auquel est défini le travail distant (Aguilera et al., 2016 p248).*

La notion de télétravail est assez imprécise car elle peut définir beaucoup de situations différentes comme par exemple : *le télétravail à domicile (permanent, alterné ou occasionnel), le travail mobile, les télécentres ou bureaux satellites, le travail à domicile* (Ajzen et al., 2015 p133) ou encore les équipes virtuelles (Taskin, 2012). Un élément nécessaire afin d'être autorisé à utiliser le terme « télétravail » est l'utilisation des technologies de l'information et de la communication (TIC), c'est-à-dire internet principalement (Ollivier, 2017).

Trois prérequis sont nécessaires afin d'assurer une bonne implémentation du télétravail au sein des organisations (Ollivier, 2017). Tout d'abord la dimension juridique (qui va être abordée plus précisément par la suite), la dimension organisationnelle (Ollivier, 2017) avec une

description de l'activité, de la tâche à réaliser, du mode de contrôle mis en place. En effet, selon l'étude réalisée par Monique Pontier en 2014, l'utilisation des TIC renforce le contrôle sur les tâches effectuées par le télétravailleur. Enfin, une dimension logistique est également à prendre en considération (Ollivier, 2017) avec des mesures concernant la confidentialité des informations ne pouvant pas se trouver à la disposition de tous sur internet. L'accès aux documents et la sécurité informatique sont des enjeux essentiels.

Comment le télétravail s'est-il développé ?

Le développement du télétravail s'est réalisé via quatre grandes étapes. Premièrement, de 1975 à 1990, c'est l'euphorie technologique (Taskin, 2012). Les enjeux sont principalement de : vaincre la distance grâce à Internet mais également écologique car le contexte est celui de la crise pétrolière (Taskin, 2012). Deuxièmement, de 1990 à 2000, des politiques publiques s'y intéressent et les premières concrétisations de ce nouveau mode flexible de travail sont légiférées (Taskin, 2012). L'intérêt du télétravail s'améliore grâce à des projets européens visant à redistribuer le travail des centres villes vers des régions économiquement plus faibles (Taskin, 2012). Troisièmement, de 2000 à 2019, le télétravail est un projet d'organisation (Taskin, 2012), en effet, malgré les contrats spécifiques et légiférés, le télétravail en Belgique se fait dans 78% des cas, sans accord spécifique (Walrave et al, 2005 ; Taskin, 2012). Quatrièmement, le télétravail se situe désormais dans un contexte de changement grâce au développement des notions de compétence, de connaissance et d'employabilité et surtout l'importance de l'individualisation dans le milieu professionnel.

La **transformation managériale de la société** a permis au télétravail de voir le jour. En effet, on remarque une flexibilisation du monde du travail (Dietrich et al., 2016) ; les attentes des travailleurs ont changé et donc une adaptation fut nécessaire afin de répondre aux nouveaux besoins des individus qui se sentaient étouffés par tant de règles. L'organisation scientifique du travail n'est plus du tout en accord avec les attentes des employés. Désormais, les frontières de l'organisation deviennent plus floues : le pourcentage d'intérimaires dans les entreprises, les contrats à durée déterminée sont en augmentation, la sous-traitance, l'externalisation, etc, sont convoités (Dietrich et al., 2016). Les clients se déplacent également au sein de l'entreprise. La société a vécu une réelle démocratisation du mode de gouvernement des organisations. C'est après la deuxième Guerre Mondiale que tout fut bouleversé : les managers ont désormais plus de considération pour leurs employés. L'Homme est désormais capable d'autonomie, de

réalisation personnelle et surtout ses ambitions peuvent correspondre à celles de l'entreprise (Dietrich et al., 2016). La manière dont on considère les Hommes aujourd'hui est en contradiction avec celle du début du 20^e siècle.

Le télétravail perturbe le cadre spatiotemporel de l'exercice de ses fonctions, de ses tâches. Ce cadre est déterminé par une unité de lieu, d'action et de temps (Taskin, 2006). Ce type de flexibilité permet une articulation entre vie privée et professionnelle et entre travail connecté et déconnecté (Fernandez et al., 2014). Afin d'être efficace en télétravail, il faut correctement maîtriser le temps et l'espace. Il est parfois compliqué pour la famille de comprendre que le télétravailleur se trouve au domicile mais qu'il n'a pas le temps de s'occuper des tâches ménagères ou des enfants par exemple.

En résumé, les années 1945-1950 furent le temps de rupture avec l'OST de Taylor qui ne correspondait plus du tout aux attentes des individus. Il fallait tout recommencer à zéro et tout reconstruire en Europe à cette époque (la deuxième Guerre Mondiale fut particulièrement destructrice). Par conséquent, c'était le moment parfait pour un profond changement de l'organisation de la société.

Contexte juridique

C'est en 1996 que le cadre juridique international commence à se former, lorsque l'organisation internationale du travail régit la convention numéro 177 et la recommandation 184 sur le travail à domicile (Robert, 2020).

Le cadre européen concernant le télétravail voit le jour en 1993 grâce à la Commission européenne car le télétravail est un des huit développements dans lesquels elle veut investir afin de garantir le développement de l'économie et permettre l'augmentation du taux d'emploi (Robert, 2020).

L'implémentation des techniques de l'information et de la communication (TIC) dans les entreprises oblige une précision des législations concernant la flexibilité au travail.

Le 16 juillet 2002, un accord européen sur le télétravail est créé. La confédération européenne des syndicats accorde de l'importance à deux objectifs principaux : *assurer la compétitivité des entreprises et réaliser l'équilibre nécessaire entre flexibilité et sécurité*. (Robert, 2020, p. 24). Les états membres ont trois ans pour transférer cet accord dans leur législation nationale.

En Europe, certains pays n'ont pas attendu un accord européen pour légiférer le télétravail et surtout le travail à domicile (Scaillerez& Tremblay, 2016). En effet, la France, la Belgique et l'Italie avaient déjà régulé cette nouvelle organisation du travail avant l'accord européen.

En ce qui concerne la Belgique plus précisément, une grande avancée pour le télétravail fut cette transposition de l'accord européen dans la législation belge (Robert, 2020, p. 32). Plusieurs arrêts ont également été réalisés au sein de la Communauté française en 2008, de la Région wallonne en 2011, de la Région bruxelloise en 2012 ; de la Commission communautaire française en 2017 et de la Commission communautaire commune en 2019 (Robert, 2020, p.32).

La CCT numéro 85 de novembre 2005 s'intéresse seulement aux employés au sein du secteur privé. L'article 3 de l'accord cadre européen insiste sur l'importance du caractère volontaire du télétravail pour l'employé et l'employeur (Robert, 2020, p. 76).

En Belgique, l'article 6 de la CCT numéro 85 de novembre 2005 impose certaines conditions. En effet, il doit être mentionné sur le contrat (Robert, 2020, p. 82):

- *la fréquence du télétravail ;*
- *les heures pendant lesquelles le travailleur doit être joignable et via quel moyen ;*
- *la précision des aides techniques disponibles ;*
- *la prise en charge des coûts liés au télétravail ;*
- *la durée du télétravail et les détails du retour dans l'organisation.*

Suite à la crise du coronavirus, certaines législations ont dû être modifiées. En effet, le contexte étant quelque peu particulier, la convention collective de travail a été réaménagée. Il était nécessaire d'encadrer correctement les entreprises qui ont subi cette crise et la transition de l'organisation du travail que cela a engendré et ceci sans y être préparé.

Flexibilité au travail

Le télétravail fait partie de nouvelles formes d'organisation du travail. Ces nouvelles pratiques favorisent la flexibilité du travail, l'autonomie, le travail d'équipe et un management différent (Ajzen et al., 2015). Celles-ci sont apparues grâce aux forces macro, méso et micro. En effet, selon Ajzen et al., (2015) p 127, d'un point de vue macro ; *la mondialisation, flexibilisation, individualisation, digitalisation, dilution des frontières organisationnelles*, ont permis le développement du télétravail. D'un point de vue méso ; *les pressions sur la productivité* ont

amené un changement sociétal et organisationnel de la société et d'un point de vue micro ; les *attentes individuelles en matière de bien-être au travail* ont changé (Ajzen et al., 2015 p127). Les principales nouvelles formes d'organisation du travail sont ; l'open space, les bureaux partagés, télécentre, télétravail mobile, équipe virtuelle, équipe autonome ou semi-autonome, le travail à domicile, le management par objectif ou participatif (Ajzen et al., 2015).

L'apparition d'internet et du premier ordinateur portable (Ollivier, 2017) ont créé un grand changement dans le monde du travail (Taskin, 2003). C'est pourquoi le télétravail a été facilité, l'information est désormais disponible au bureau mais également à la maison étant donné que l'accès à internet est mondial. Ce sont des facilitateurs à la communication et à la recherche d'information. Cette flexibilité a mené à plus de conciliation au sein des organisations et s'interroge également sur la problématique du contrôle des employés en cas de télétravail. Cette flexibilité des horaires ainsi que la déspecialisation rendent le contrôle difficile pour les managers. C'est pourquoi ils optent dans la plupart des cas pour un management par objectifs et non par heures de travail accomplies (Taskin, 2012).

Le télétravail n'est pas la seule solution permettant de répondre aux nouvelles attentes des employés mais celui-ci va gagner en popularité au fil des années. Le bien-être au travail est souvent considéré meilleur lorsque les individus ont la possibilité de télétravailler.

En cas de télétravail, trois types de distance sont importants. Premièrement, la plus évidente est la distance physique qui entraîne la réduction des interactions avec les collègues (Ollivier, 2017). Deuxièmement, la distance opérationnelle qui entraîne une défiance de la communication au sein de l'équipe (comme par exemple les malentendus, le fait que tout le monde n'a peut-être pas reçu exactement les mêmes informations,...). Troisièmement, la distance émotionnelle liée à l'isolement. L'enjeu de la cohésion de groupe en cas de télétravail se situe particulièrement dans cette distance émotionnelle.

Dans la revue HRSquare, Laurent Taskin (2020) annonce que deux éléments sont essentiels afin de télétravailler efficacement. Premièrement la fréquence ; en effet, il est nécessaire de connaître le nombre de jours de télétravail d'un employé et également de ses collègues afin que le collectif ne soit pas affaibli. Deuxièmement, il est impératif que le télétravailleur dispose d'une pièce avec un bureau au calme à son domicile. Un espace propre au travail est nécessaire afin de se sentir « comme au bureau » et de ne pas être dérangé par sa famille continuellement.

Avantages et inconvénients du télétravail

Au niveau de la société

+	- L'enjeu écologique (Aguilera Anne et al., 2016) ; permet de faire face au problème des transports (Robert, 2020). - Le télétravail permet une utilisation optimale des locaux et d'économiser le temps de transport entre l'habitation et le lieu de travail deux fois par jour. - L'organisation peut convaincre un talent essentiel pour l'activité à venir travailler chez elle, même si de prime abord, la personne aurait refusé la proposition car le trajet est trop pénible à réaliser quotidiennement. - Le télétravail est nécessaire lorsqu'une pandémie guette et que les employés sont donc plus en sécurité chez eux plutôt qu'au bureau (Frederic Robert, 2020, p. 19).
-	- Isolement des individus. - La surutilisation des réseaux et de l'internet pourraient provoquer un impact négatif sur l'écologie.

Au niveau des entreprises

+	- Diminution des coûts des infrastructures entre 10% et 15% (Ollivier, 2017). - Gain de productivité de 20% en moyenne (Ollivier, 2017). Les salariés sont plus productifs car ils gagnent du temps et sont moins fatigués (Ollivier, 2017). Le télétravail favorise la motivation au travail car l'individu accède à un meilleur cadre de travail. Le phénomène de responsabilisation voit également le jour. (Pontier, 2014). - Augmentation de la rétention du personnel (Taskin, 2012). - Image positive d'entreprise moderne (Taskin, 2012).
-	- Contrôle plus difficile selon Laurent Taskin (2012). Perte de temps suite à une coordination plus compliquée (parfois plusieurs heures pour obtenir un papier) (Ollivier, 2017). - Augmentation des coûts de support, de sélection, etc selon Taskin (2012). - Diminution de l'implication et de la loyauté, socialisation problématique des nouveaux entrants (Taskin, 2012). Confusion entre privé et professionnel ; le

	télétravail doit être organisé en fonction du temps de travail de l'équipe et non de leur vie privée (Ollivier, 2017). - Communication plus difficile (Taskin, 2012). Difficultés pour le manager d'identifier les besoins de ses employés (Cayatte, 2009).
--	--

Au niveau des individus

+	- Le télétravail est très efficace pour les personnes déconcentrées par des bruits dûs à l'open space. - Economies financières grâce aux déplacements limités (Rey et al., s. d.). - Gain de temps de trajet dans une journée. - Amélioration du bien-être au travail (Robert, 2020) et diminution du stress (Rey et al., s. d.). - Le changement des attentes des individus qui souhaitent un travail plus <u>flexible</u>, c'est-à-dire, avec une liberté de temps, d'espace, et de lieu : par exemple, travailler en équipe ou seul, à l'endroit souhaité, au moment souhaité et comment il peut y parvenir. - Le télétravail permet d'allier vie professionnelle, vie familiale et vie privée (Thomsin et al., 2006). Cependant, cet argument est assez discuté et tous les auteurs n'ont pas la même opinion sur le sujet. Par exemple, selon une enquête de l'université de Lausanne, les télétravailleurs ne passent pas plus de temps à s'occuper de leurs enfants que les non télétravailleurs (Ravalet et al., 2017). - Autonomie.
-	- L'isolement est une problématique importante du télétravail lorsque l'individu habite seul. En effet, se rendre sur le lieu de travail permet aux employés d'avoir des contacts réguliers. Mais lorsque ceux-ci doivent télétravailler, ils sont coupés de toutes communications directes. Ils peuvent également se retrouver seuls face à des problèmes informatiques, sans informaticien présent dans l'entreprise pour régler leur problème. - Un autre frein au travail à domicile sont les mails et messageries pouvant entraîner une surcharge de travail pour le télétravailleur qui passera peut-être

	autant de temps à concrètement travailler qu'à répondre aux messages de ses managers et collègues (Rosanvallon, 2006). - Les heures supplémentaires sont plus nombreuses en cas de télétravail (Robert, 2020 p16). - Procrastination. - Manque de motivation quand on est seul devant un problème.
--	---

Public cible

La possibilité de télétravailler a en premier lieu été envisagée pour des employés autonomes et dont la confiance de leurs supérieurs est garantie. Cette organisation du travail est pratique pour les managers et les professionnels disposant des qualifications requises et dont les tâches sont indépendantes (De Schampheleire et al., 2006). Cependant, selon Aguilera et al., (2016) p252, les fonctions recherchant la possibilité de télétravailler sont les chefs d'entreprises (41 %), les professions libérales (32 %), les cadres privé et public. Le télétravail s'inscrit correctement dans les domaines suivants : les banques, les télécommunications, l'informatique, la distribution d'énergie, la chimie, la construction automobile, le socio-culturel, la consultance (De Schampheleire et al., 2006). Donc, pour télétravailler, il faut tout d'abord avoir un job le permettant, c'est-à-dire, qui ne demande pas de contacts réguliers. Mais aussi, une autonomie révélée ainsi qu'un contrôle de soi proéminent. Ce n'est pas une bonne idée de laisser une personne qui procrastine beaucoup, travailler de la maison, la tâche sera exécutée à la dernière minute et sera de moins bonne qualité que si elle avait été exécutée en office. La procrastination est un biais cognitif pouvant, en effet, mettre à mal le télétravail.

Lors de la crise sanitaire de 2020, le télétravail s'est élargi à une multitude de fonctions. A partir du moment où l'équipement est approvisionné à chaque travailleur, ils apprécient pour la plupart, économiser le temps de trajet quotidien afin de se rendre sur le lieu professionnel.

Les enjeux managériaux et humains causés par le télétravail

Suite à la crise du covid-19, le monde du travail rencontre des enjeux organisationnels et humains importants. Ceci est la conséquence de la nouvelle vision du télétravail ; c'est-à-dire que cette pratique est désormais la norme dans les organisations. Comme abordé précédemment, nous allons assister à une réelle transition de carrière.

Le contrôle spatiotemporel est un enjeu important pour les Ressources Humaines afin de s'assurer du bon déroulement de l'activité des employés qui prestent leurs heures un ou deux jours par semaine depuis leur domicile. Les régulations nécessaires à ce bon déroulement sont : assurer un contrôle managérial, le contrôle des carrières, la socialisation organisationnelle (assurer une bonne relation entre l'employé à distance et les employés travaillant dans l'entreprise), ainsi que le contrôle des connaissances (Taskin, 2006). Interagir avec son employeur, ses collègues est important pour l'épanouissement du travailleur.

Trois enjeux organisationnels et humains ressortent de notre analyse et valent la peine d'être discutés :

Premier enjeu : Le management à distance

Tout d'abord, une définition globale du manager avant l'arrivée de nouvelles formes d'organisation du travail est une personne qui planifie, organise, dirige et contrôle (De Ridder et al., 2019).

De nos jours, grâce au développement des technologies de l'information et de la communication, il est possible de travailler ensemble tout en étant séparé géographiquement (Michinov, 2008). Ces travaux en groupe sont permis grâce au développement des plateformes en ligne, à la répartition des rôles et à la socialisation des membres. En cas d'échec de fonctionnement de l'équipe, c'est plus souvent la distance subjective qui est remise en cause et non la distance géographique (Michinov, 2008).

Le management à distance repose donc *sur un mode de communication au-delà des frontières de l'entreprise qui n'est pas aisé à mettre en œuvre* (Vartiainen et al., 2007; Ruiller et al., 2017 p 7). Une contradiction est repérée par Ruiller et al., (2017), en effet, le télétravail prône l'autonomie et une harmonisation entre la vie professionnelle et privée. Cependant, il porte à mal la communication entre les employés et le manager.

Le management à distance doit principalement se concentrer sur la réalisation des objectifs à moyen terme. Or, on remarque que les managers sont souvent plus concentrés sur le court terme (Ollivier, 2017). S'assurer de la performance durable est un enjeu essentiel des managers que ce soit à distance ou non. Daniel Ollivier (2017), insiste sur les notions de monochrone et polychrone. Le premier désigne une organisation du temps en fonction des tâches à effectuer et le deuxième quant à lui ne structure pas du tout son temps et est beaucoup plus flexible.

En cas de télétravail, le manager doit s'assurer du respect du phénomène de responsabilisation discuté plus haut dans les avantages et inconvénients. En effet, si celui-ci est respecté, cela permettra de dépasser le contrôle (Ollivier, 2017). Ceci rejoint la proposition de management de la confiance déjà discuté par Laurent Taskin. La confiance et l'autonomie sont donc deux enjeux essentiels.

Concernant le management à distance : dans le cadre du télétravail, les supérieurs évaluent sur le résultat de la tâche à effectuer si ils ont une confiance aveugle en leur employé. Si ce n'est pas le cas, il peut y avoir des feedbacks réguliers (Fernandez et al., 2014), ce qui est plus contraignant pour l'individu. Cette technique de suivi électronique de la performance (Léon, 2013), est possible grâce aux logiciels informatiques permettant de contrôler les heures d'activité de l'employé. Cependant, ce système n'établit pas une relation de confiance entre l'employé et l'employeur.

De plus, ce type de management par objectif n'est pas sans risque. En effet, selon Emmanuelle Léon (2011), la démultiplication du reporting permet la réactivité des employés mais peut également encombrer le manager lorsque celui-ci reçoit plusieurs reports du même projet chaque jour. Trop de reporting va à l'encontre du concept d'autonomie tant prôné lors du télétravail. Un autre risque lié au management à distance est la focalisation sur les résultats obtenus (Léon, 2011) car les managers, dans la plupart des cas, regardent uniquement les résultats mais ne se préoccupent pas des difficultés rencontrées lors de l'exécution de la tâche.

Selon Taskin et Dietrich, le management par objectif des Ressources Humaines se définit par trois caractéristiques : se fixer des buts, déléguer des responsabilités et contrôler les résultats à posteriori. Depuis 1950, les employés sont polyvalents, ce qui leur donne de la valeur et des ambitions. Ils ne sont plus assignés à une seule tâche comme lors de l'OST (organisation scientifique du travail). Les formations, la confiance, l'autonomie, etc. ont permis au télétravail de voir le jour après cette rupture avec l'OST.

Les managers à distance sont constamment joignables et sont en réunion à longueur de journée. Ceci peut les inciter à vouloir contrôler le travail de leur équipe et à moins déléguer. Selon (Léon, 2013 s9), le manager est plus lent pour la prise de décision et *ressent une perte de contrôle et d'impossibilité d'accompagner son équipe dans une situation compliquée*. C'est pourquoi, les managers sont plus souvent réticents à l'implémentation du télétravail dans les organisations. En effet, ils sont conscients de la difficulté relationnelle que le télétravail entraîne. La relation entre employé et employeur perd en légitimité, en confiance, et devient simplement un contrat.

Les managers doivent constamment s'adapter à des enjeux différents comme la *digitalisation des activités, la croissance démographique, la transformation de la mobilité* (De Ridder et al., 2019 p51). La crise du covid-19 va également obliger les managers à s'adapter à de nouvelles formes d'organisation avec le télétravail qui devient la norme. Le rôle principal des managers dans le cadre du télétravail est de s'assurer que la communication soit efficace, plutôt qu'un rôle de contrôle en tant que tel.

Selon (Ollivier, 2017), un manager est un acteur de changement. En effet, le changement permet d'éviter la routine. L'auteur constate un paradoxe. Précédemment, nous avons affirmé que la responsabilisation des employés est essentielle. Cependant, les employés ont besoin d'un cadre bien précis de travail. Une formalisation est tout de même nécessaire et ce même dans un contexte responsabilisant.

Le management à distance des équipes

Une équipe est un ensemble d'individus. Il est nécessaire que le manager s'adapte à chacun d'entre eux. (Ollivier, 2017). Le sentiment d'appartenance à un collectif doit encore plus se faire ressentir en cas de télétravail ou de travail à distance. C'est un enjeu clé du management à distance. Ce dernier a trois types d'activités principales. Premièrement, une activité de production par la réalisation des tâches à effectuer (Ollivier, 2017). Deuxièmement, un manager à distance est responsable de la gestion de production (Ollivier, 2017) avec comme principal objectif l'organisation du travail. Et troisièmement, une activité de pilotage et d'animation (Ollivier, 2017) : il gère les changements, la motivation de ses équipes, etc. Selon Ollivier (2017), lorsque le manager et ses équipes travaillent sur le site de l'organisation, le manager consacre environ 30% à des activités de pilotage et d'animation alors que lorsque le management se fait à distance, 70% du temps du manager est consacré à cette activité. Ceci vient réduire le temps accordé aux activités de gestion et productions quotidiennes. Le manager

doit donc en plus consacrer du temps à prioriser les activités les plus importantes en matière de retour sur investissement (Ollivier, 2017). Un manager à distance se doit d'être proactif dans la gestion du temps.

Entre autre, selon l'article de Soulié, (2019) p4, *les équipes comprenant des télétravailleurs et des non télétravailleurs, peuvent éprouver des problèmes de coordination, de crises de confiance et/ou d'une dynamique de groupe négative*. Il est parfois difficile d'organiser une équipe lorsque certains membres sont absents le lundi, d'autres le jeudi ou le vendredi, alors que d'autres restent tous les jours dans l'organisation. Ce changement organisationnel marque une rupture dans la manière de gérer le personnel. Les membres de l'équipe doivent se coordonner pour travailler ensemble alors qu'ils sont, pour la plupart, géographiquement séparés. L'utilisation des outils de communication sont alors essentiels au bon fonctionnement de l'équipe. Il est difficile pour le manager de gérer correctement ce genre d'équipe car souvent la répartition des tâches est très formalisée et donc une communication hors pair est nécessaire. Réaliser un calendrier précis avec le nom des personnes travaillant à domicile chaque jour peut permettre au groupe de visualiser la situation. Ainsi, l'équipe ne perd pas de temps à chercher une personne, il suffit de regarder le calendrier et donc de savoir qui contacter afin d'acquérir une information (Soulie, 2019). Afin d'obtenir une bonne fonctionnalité du télétravail, il est également nécessaire d'interroger les personnes qui ne télétravaillent pas dans l'équipe. Leur ressenti face à la situation pourrait permettre de l'améliorer pour tous (Soulie, 2019).

Deuxième enjeu : faire face à l'isolement des individus

Depuis le début de la crise sanitaire, la distance géographique est présente mais les managers doivent s'intéresser à la distance subjective. C'est-à-dire *la perception des employés de l'éloignement avec les autres membres de l'équipe et avec les managers* (Léon, 2013 s10).

Néanmoins, le surplus d'autonomie peut entraîner des conséquences négatives sur les individus. Travailler constamment seul peut entraîner une rupture du lien avec l'organisation et parfois même l'isolement du télétravailleur qui peut avoir un côté néfaste sur le psychologique de l'individu (Pontier, 2014). La solitude peut provoquer *un malaise cognitif et affectif, qui peut comprendre la tristesse, le découragement, la dépréciation de soi et l'ennui, ressenti lorsque les relations personnelles sont perçues comme trop peu nombreuses ou trop insatisfaisantes* (Forsyth, 2018 p60). Être membre d'une équipe et d'un groupe fait partie du quotidien de

l'homme depuis toujours. Ce n'est pas naturel de passer ses journées seul derrière un écran. Le psychologue des individus habitant seuls est donc fortement affecté par cette crise sanitaire.

D'autre part, le télétravail peut mettre à l'écart l'individu d'une évolution professionnelle (Pontier, 2014). Celui-ci peut isoler l'employé des services informatiques si il rencontre un problème à son domicile. (Fernandez et al., 2014). C'est pourquoi le rôle du département des Ressources Humaines dans cette transition du monde du travail est essentiel.

Troisième enjeu : la communication et l'identité partagée

Dans la revue de Michinov (2008) p11, un frein au fonctionnement des équipes à distance est le manque de possibilité à déceler des *mimiques*, des *regards*, des *expressions émotionnelles*. La collaboration, la coordination et la compréhension mutuelle sont de ce fait entravées. La taille du groupe est également à prendre en considération (Michinov, 2008) : la coordination et la collaboration sont nettement meilleures lorsque que celui-ci est de petite taille et cela même si les intervenants ne se situent pas dans la même zone géographique.

Malgré les contacts limités, il est essentiel de garder une confiance absolue envers son manager et ses collègues. Certes, les réseaux sociaux facilitent la communication mais l'interaction reste différente. Il est intéressant de s'interroger sur les relations au sein des organisations et l'impact du covid sur celles-ci.

Il est également nécessaire de différencier les notions de proximité physique perçues et objectives. En effet, certaines personnes peuvent se sentir éloignées d'une personne travaillant dans le même bureau qu'elles et se sentir proche d'une personne avec qui les contacts sont principalement virtuels et vice versa (Ruiller et al., 2017).

Le rôle de l'identité partagée est primordial dans le management d'équipe pour favoriser le sentiment de proximité. Afin de gérer une équipe dispersée, il est important d'insister sur le e-leadership ainsi que sur une dynamique d'identification collective (Ruiller et al., 2017). Lors des expériences réalisées par Ruiller et al., en 2017 p20, « trois risques sont mis en évidence :

- une diminution du nombre de sollicitations en configuration d'e-management ;
- un sentiment d'appauvrissement du contenu des échanges et des relations interpersonnelles ;

- la mésinterprétation des échanges distants ».

Ruiller et al., (2017) p21 décrivent les deux modèles d'e-management qui sont présentés dans un tableau avec des caractéristiques précises.

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

Source : Ruiller, C., Dumas, M., & Chédotel, F. (2017). Comment maintenir le sentiment de proximité à distance ? Le cas des équipes dispersées par le télétravail. *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme Entreprise*, n° 27(3), 3–28.

En premier lieu, l'identité commune permet d'apprendre à se connaître, à se comprendre et à se catégoriser dans un groupe social. L'identité commune doit se faire ressentir, la personne doit se sentir membre de l'équipe. Cette identification au groupe permet de diminuer l'incertitude (Ruiller et al., 2017) et entraîne des comportements positifs au sein de celui-ci.

En deuxième lieu, *la communication se réfère à la fréquence, l'intensité et l'interaction communicationnelle augmentant le sentiment de proximité* (Burgoon et al., 2002 ; Ruiller et al., 2017 p9). La communication permet de renforcer le sentiment d'identité partagée au sein d'une équipe grâce à un partage de valeurs. Selon Ruiller et al. (2017) p6 et 9, *la proximité perçue (c'est à dire la perception par une personne de la proximité ou la distance d'une autre personne (O'Leary, et al. (2014)) influencerait la qualité des relations perçues dans les équipes qui*

télétravaillent. L'identification à l'équipe et la communication en son sein façonnent le lien entre *la distance effective et perçue* (Ruiller et al., 2017 p 10).

Dans leur cas pratique, Barabel et al., (2020) ont insisté sur les messages personnels laissés à leurs employés mais aussi sur des astuces pour leur bien-être au travail comme par exemple leur conseiller de s'habiller le matin pour avoir l'impression d'être « comme au bureau », garder les mêmes horaires que d'habitude, des astuces pour gérer les enfants pendant le télétravail, des liens vers des vidéos leur permettant de faire du sport, etc. Ils ont également organisé des apéritifs en ligne afin que les collaborateurs puissent discuter de sujets différents de celui du travail et ainsi garder un lien avec l'organisation. (Barabel et al., 2020).

Ce qui ressort de cette expérience et de ce tableau, est que sans l'intervention des TIC, l'identité partagée et la communication sont inexistantes. Prendre conscience de l'importance de la communication dans le fonctionnement d'une équipe est primordial et permet une hausse de l'implication des membres de l'équipe et du résultat du projet. L'e-leader joue un rôle majeur dans la bonne coordination et coopération d'une équipe dispersée. La culture organisationnelle reste centrale même pour les personnes ne travaillant pas au sein de l'organisation. C'est pourquoi nous pouvons assumer que la loyauté et l'implication dans l'organisation sont des problématiques importantes pour les managers, ainsi que la socialisation des nouveaux membres.

Ci-dessous, voici un encadré relatant les bouleversements dûs au covid-19 sur le travail et la cohésion d'équipe.

Télétravail//crise sanitaire

Depuis mars 2020, le télétravail est devenu la norme dans la plupart des organisations. Nous pouvons donc assurer que le télétravail est une alternative essentielle afin de maintenir l'activité des organisations lors de cette pandémie. Le rôle des Ressources Humaines et des informaticiens des organisations fut essentiel afin de permettre à tous, d'avoir l'opportunité de travailler depuis son domicile. Les individus ont été obligés de s'adapter à un nouveau mode d'organisation de manière brutale. La loi de 2012 concernant le télétravail avait notifié cette possibilité de télétravailler en cas de force majeure.

En cas de circonstances exceptionnelles, notamment de menace d'épidémie, ou en cas de force majeure, la mise en œuvre du télétravail peut être considérée comme un aménagement du poste de travail rendu nécessaire

pour permettre la continuité de l'activité de l'entreprise et garantir la protection des salariés (Soulié, 2020 p2).

Avant la crise sanitaire, seulement certaines fonctions étaient propices au télétravail. Cependant, depuis mars 2020, la crise a démontré que le travail à distance est possible pour bon nombre de fonction. Dans son article de revue, Taskin (2020) étudie la « télétravaillabilité des fonctions ».

Selon Thierry Duquesne dans la revue HR.Square (2020), le télétravail peut être distingué en deux notions dans le secteur privé : le télétravail structurel (convention entre l'employé et l'employeur) en définissant un jour par semaine de travail à domicile. Et depuis 2017, le télétravail occasionnel permettant de contrer certaines situations non-habituelles comme une grève générale, une pandémie, des intempéries, des raisons personnelles, etc (Duquesne, 2020). Cette deuxième notion est plus flexible et un accord écrit est recommandé mais inéluctable. Lors du télétravail structurel par contre, un accord écrit est nécessaire.

Lors de la crise sanitaire, le monde du travail a continué de tourner grâce au télétravail occasionnel ; étant donné que le choix n'a pas été laissé aux individus. Cette obligation de télétravailler fut vécue de différentes manières. Premièrement, les télétravailleurs heureux ; ils pratiquaient déjà le télétravail avant la crise sanitaire, ils avaient déjà le matériel nécessaire à domicile donc ils se sont vite familiarisés avec cette technique pendant le confinement. Dans cette catégorie sont aussi retenues les personnes voulant télétravailler avant le confinement mais qui n'en avaient pas l'opportunité (Taskin, 2020). Deuxièmement, les personnes pour qui le télétravail est faisable mais pas pour toutes les situations, ces personnes ont fait face à de nombreuses tensions (Taskin, 2020). Troisièmement, les isolés, qui ont très mal vécu la situation. Dans cette dernière catégorie se trouvent également les managers qui ont fait énormément d'efforts pour leurs employés mais qui eux avaient l'impression d'être délaissés (Taskin, 2020).

Une enquête au SPF Finances démontre que les employés sont contents de télétravailler. En effet, lors de la pandémie, cela leur a permis de limiter leurs trajets et de ne pas prendre les transports en commun. Ils sont assez positifs quant à la concentration amenée par le télétravail, ils exécutaient des tâches plus rapidement qu'au bureau et cela leur permettait d'avoir un meilleur équilibre de vie. Il n'y a que du positif ressortant de cette enquête en interne (Vajda, 2020). Une augmentation de la confiance envers le manager direct (Vajda, 2020) a également été remarquée pendant le télétravail obligatoire. C'est une nouvelle manière de gérer ses équipes

et la plupart en ressortent plus soudées. Une augmentation du temps pour les loisirs, pour s'occuper des tâches ménagères et des enfants est également importante ainsi qu'une amélioration du bien-être au travail (Robert, 2020) et une diminution du stress (Rey et al., s. d.). Cependant, la situation n'a pas été vécue de la même manière pour tout le monde. Un fort isolement s'est fait ressentir chez les personnes qui n'ont majoritairement que des relations professionnelles et qui vivent seules (Vajda, 2020). D'autres études ont également prouvé que le télétravail pousse les individus à travailler plus d'heures par jour que si ils étaient au bureau (Robert, 2020) et que cela incite également le manque de motivation. Ce qui est un peu contradictoire.

Une autre enquête reprenant l'opinion de plus de 500 personnes réalisée par Robert Half (une grande firme de recrutement) affirme que 33% de la population se sent prêt à démissionner si ils étaient amenés à revenir à 100% en présentiel dans le futur (Robert Half, 2021). Ceci prouve un réel bouleversement dans les attentes des employés en terme de management et d'organisation du travail. Les travailleurs veulent désormais une flexibilité dans leur manière de travailler, plus de 50% des répondants affirment vouloir continuer une organisation hybride entre le télétravail et le présentiel (Robert Half, 2021).

D'autre part, des risques pour le bien-être des travailleurs ont également été analysés par Valérie Flohimont, professeur à l'université de Namur. Un de ceux-ci est relatif à l'usage des TIC. Les télétravailleurs doivent être beaucoup plus flexibles et réactifs (en répondant constamment à leur mails, téléphone, réseaux sociaux d'entreprise, conférences en ligne) (Flohimont et al., 2020), etc. Un autre risque lié au télétravail est l'hyperfonction et la structuration du travail (Flohimont et al., 2020). Les employés passent désormais leurs journées devant leur ordinateur, Ils prennent contact avec leur collègues, non plus autour d'un café mais également devant leur ordinateur avec une conférence en ligne. Les individus doivent être constamment actifs et prêts à répondre à des questions de la part des collègues ou des managers, ils changent de dossier beaucoup plus souvent et donc leur concentration est impactée. Les télétravailleurs déconnectent nettement moins des réseaux que les personnes travaillant en office (distinction difficile entre temps de travail et pause). Il est nécessaire de faire attention à déconnecter des nouvelles technologies.

Comment va évoluer le télétravail après la crise du covid-19?

Avancée énorme pour les frontaliers travaillant au Luxembourg : en effet, avant 2020, les frontaliers travaillant au Luxembourg n'avaient pas vraiment l'opportunité de télétravailler. Les pays limitrophes comme la Belgique, la France, l'Allemagne etc. avaient limité le nombre de journées par an au télétravail à 24 jours, ce qui ne représente même pas une journée toutes les deux semaines. De plus, si les frontaliers télétravaillaient plus de 24 jours par an depuis leur domicile (Belges, Français, Allemands, etc.), ils devaient payer des impôts en Belgique et au Luxembourg. C'était un frein au développement de télétravail chez les frontaliers.

Désormais, les pays frontaliers du Luxembourg ont négocié cette limite de 24 jours de télétravail jusqu'en septembre 2021. Tout le monde est désormais équipé et habitué à cette pratique ce qui a donc facilité cette décision. Cependant, cette réglementation risque d'être modifiée prochainement. Et il est très intéressant de s'interroger sur la décision des gouvernements afin de savoir si le télétravail va continuer d'être accepté après la crise.

Un problème voit le jour : les télétravailleurs sont satisfaits de la situation mais pas les managers. En effet, ils ont été compréhensifs pendant les premiers mois de la crise mais ceux-ci se rendent compte qu'il n'est pas du tout évident de gérer des équipes à distance malgré les TIC. Ils ne savent pas vérifier et contrôler autant ce que les travailleurs réalisent au quotidien.

Le télétravail est un des bouleversements engendré par le confinement, mais il n'est pas le seul. En effet, la question du sens au travail, de la place que le travail occupe dans nos vies, la séparation entre la vie privée et professionnelle, les conséquences économiques du lock down, le défi écologique, (Gabay-Mariani et al., 2020) etc. Tout cela a également été bouleversé suite au confinement. Selon ces deux auteurs, le vrai bouleversement est la vitesse du changement amenée par la crise. Cela fait pourtant longtemps que l'on parlait des mutations au travail. Comme vu précédemment, le travail au 20^e siècle était caractérisé par une triple unité : celle de temps, de lieu et d'action (Gabay-Mariani et al., 2020). Désormais, ce modèle est fragilisé. Selon Bertrand Dalle (2020), le privilège du télétravail s'inverse : avant la crise sanitaire, télétravailler un ou deux jours par semaine était vu comme un privilège. Post covid, c'est se rendre dans les bureaux un ou deux jours par semaine qui devient un privilège et le télétravail devient la norme.

Certaines entreprises embauchent encore (même si de nombreuses sont en train de tomber en faillite à cause du lock down). Comment font les nouveaux employés pour s'intégrer dans une équipe lorsqu'ils travaillent à distance et n'ont pas de contact réel avec les collègues ?

Lorsqu'un nouvel individu entre dans l'équipe et que ceux-ci télétravaillent, sa socialisation est compliquée. En effet, ce nouveau membre du groupe risque de développer seulement des relations transactionnelles avec l'organisation et ses collègues (Taskin, 2012). Cette difficulté d'être intégré dans l'équipe peut mettre en cause la capacité de rétention de l'organisation (Taskin, 2012) ainsi que sa cohésion.

Le télétravail implique généralement un travail par objectif, par projet. Il est plus pertinent de concevoir que la productivité est différente en télétravail. Ce qui compte par-dessus tout c'est le résultat obtenu et non le nombre d'heures travaillées. C'est pourquoi le style de management doit complètement changer. Il n'est pas nécessaire de surveiller ses employés, mais plutôt de leur accorder de la confiance.

D'autre part, lors de la deuxième vague, on remarque que la peur des autres, d'être contaminé par ce virus peut avoir un effet sur la cohésion des équipes car on évite la présence de personnes extérieures et donc on limite les interactions face à face. Les travailleurs ne vont pas retrouver leur bureau comme ils l'avaient quitté en mars 2020. Les relations au travail n'ont plus la même spontanéité aujourd'hui, les interactions informelles ne sont plus les mêmes (Gabay-Mariani et al., 2020).

Les DRH, au niveau de l'organisation, ont également un rôle à jouer afin de recréer de la cohésion au sein des équipes. En effet, les travailleurs ne vont pas revenir et récupérer leur poste en présentiel comme avant la crise. Il y a une réelle transition de carrière à surmonter, pour cela, les DRH doivent accompagner le personnel dans cette transition (Fouquereau, 2020). Lorsque l'on travaille dans une organisation, il y a un certain sentiment d'appartenance. En effet, on est citoyen d'une entreprise grâce à ce sentiment d'appartenance ainsi qu'aux normes et valeurs tenant à cœur aux employés. (Fouquereau, 2020). Le rôle des managers de proximité est essentiel afin de limiter le stress et de diminuer l'impact de la crise sur les travailleurs. Evelyne Fouquereau (2020) propose également de recréer un sentiment d'appartenance à un groupe homogène en insistant sur les valeurs du travail, clés de chacun. Fixer des objectifs ne pouvant être atteint seulement avec les compétences de tous, jouer sur la complémentarité des compétences (Fouquereau, 2020) est la méthode la plus efficace pour recréer de la cohésion après une crise telle que celle du covid-19. Le personnel doit comprendre que leur job ne sera plus jamais comme avant et qu'il y a un pré et post covid. C'est pourquoi nous parlons de transition de carrière.

Chapitre 2 : La cohésion d'équipe

Depuis toujours les hommes se regroupent en pensant qu'en groupes, ils sont plus forts. Les groupes peuvent être de toute nature comme la famille, l'amitié, le cadre professionnel. Tout d'abord, un groupe :

comprend deux ou plusieurs individus interdépendants qui s'influencent mutuellement par le biais d'une interaction sociale. Le groupe partage certaines caractéristiques communes comme les interactions, une structure avec des normes et des rôles, la cohésion, l'identité sociale et les objectifs à atteindre. (Forsyth, 2018 p23).

Dans notre cas, nous allons nous intéresser aux groupes formels, c'est-à-dire qui régissent de la structure de l'entreprise (Robbins et al., 2006).

La différence entre un groupe et une équipe est que cette dernière est *un groupe qui poursuit des objectifs de performance à travers des relations interdépendantes* (Forsyth, 2018 p163).

1. Définition d'une équipe

Selon Allard-Poesi (2012), une équipe est un ensemble d'individus interdépendants dans leurs tâches qui partagent la responsabilité de leurs résultats. Les caractéristiques principales d'une équipe sont : « plusieurs personnes qui (Allard-Poesi, 2012 p9) :

- interagissent (en face à face ou en ligne) ;
- ont des objectifs en commun ;
- réalisent des tâches ensemble pour une organisation ;
- disposent d'objectifs, de tâches et de résultats interdépendants ;
- ont des rôles et des responsabilités distincts ;
- s'inscrivent dans un contexte organisationnel et entretiennent des relations » (Allard-Poesi, 2012 p9).

Une équipe repose sur trois principes. Premièrement, l'unicité qui stipule qu'une équipe *est une entité composée d'éléments qui se combinent pour ne faire « qu'un »* (Devillard, 2016 p27). Deuxièmement, la diversité qui soutient que l'identité personnelle permet aux membres de l'équipe d'être soudés. C'est avec ces deux principes : d'unicité et de diversité que le « nous », « l'esprit d'équipe » voit le jour. Selon Devillard (2016) p29 : *l'unité pour développer l'action*

concertée et la diversité pour maintenir l'initiative et la réactivité. Troisièmement, la finalité permet l'action de l'équipe.

Il existe différentes formes d'équipes au sein des organisations qui peuvent être différenciées en fonction de la tâche et de l'objectif à atteindre, ainsi que de leur composition et du degré d'autonomie (Allard-Poesi, 2012). Il existe quatre différents types d'équipe. Forsyth (2018) les distingue comme suit : les équipes de travail, les équipes de management, les équipes par projet et les équipes de conseil. Selon l'auteur, la différenciation entre ces équipes est essentielle et elles ne peuvent pas être confondues. Nous allons nous intéresser dans cette étude aux équipes de travail et par projet.

Les équipes peuvent être analysées grâce au modèle Input-Process-Output (Forsyth, 2018). Premièrement, dans l'Input où sont identifiées les différences sociales de connaissance et de compétence, de valeur et de croyance, de personnalité ainsi que le contexte dans lequel l'équipe évolue (Forsyth, 2018). Deuxièmement, dans le Process sont étudiés l'interdépendance entre les membres, la coordination, les structures adaptatives et la cohésion (Forsyth, 2018). Troisièmement dans l'Output, on évalue les équipes grâce au succès, à la productivité et l'apprentissage (Forsyth, 2018).

La coordination et la coopération sont deux notions importantes à différencier dans le cadre de la cohésion de groupe (Ollivier, 2017). En effet, les deux sont nécessaires mais la cohésion de groupe est présente dans la coopération et non dans la coordination. La coopération est centrée sur les hommes alors que la coordination est plus centrée sur les processus de l'organisation (Ollivier, 2017). La coopération est ce qui permet à l'intelligence collective de voir le jour. (Ollivier, 2017). Hunt (1992), propose une solution pour rendre un groupe cohésif comme par exemple les team-buildings. Les critères importants afin d'assurer une cohésion de groupe selon l'auteur sont une résolution des problèmes de manière collective, la motivation, éviter les différences de statuts et passer du bon temps ensemble (Hunt, 1992).

2. Définition de la cohésion d'équipe

La cohésion d'un groupe est l'ensemble des processus qui concourent à son maintien en tant qu'unité, à sa stabilité et qui lui permettent de résister à la désintégration (Blanchet & Trognon, 2005 p85).

D'après le livre de Donelson R. Forsyth (2018), la cohésion de groupe se définit par :

la solidarité ou l'unité d'un groupe résultant du développement de liens interpersonnels forts et mutuels entre les membres et des forces au niveau du groupe qui unifient le groupe, tels que l'engagement commun envers les objectifs du groupe et l'esprit de corps (Forsyth, 2018 p168).

Forsyth (2018) identifie plusieurs types de cohésions. Tout d'abord, la cohésion sociale (les liens envers les membres et envers le groupe), la cohésion de la tâche (engagement pour un objectif commun), la cohésion collective (croyances partagées), cohésion émotionnelle (des liens se créent entre les membres) et enfin la cohésion structurelle (rôle défini pour chacun, cohérence, etc.) (Forsyth, 2018).

Les fondements de la dynamique d'équipe sont intéressants afin de comprendre le fonctionnement d'une équipe. Premièrement, la stimulation provoquée par la coaction (Devillard, 2016). Deuxièmement, l'influence réciproque des processus humains et opérationnels et troisièmement la conjugaison des trois logiques du fonctionnement collectif (Devillard Olivier, 2016) qui sont les suivantes :

- la logique territorial ;
- la logique de coopération ;
- la logique de synergie.

Cette troisième logique est le résultat des deux autres et nous intéresse plus particulièrement dans notre problématique. Dans son livre, Devillard (2016), admet que la cohésion permet de développer l'intelligence collective.

Hunt (1992) trouve également des points faibles à travailler en groupe. En effet, si le groupe est trop homogène, il n'y aura pas de discussion/débat et les résultats du groupe seront moins enrichissants. La situation est la même si les membres sont trop hétérogènes : la discussion sera impossible, ils ne seront jamais en accord sur rien. Or, la satisfaction au travail est meilleure lorsque les membres du groupe sont du même genre (Farh et al., 2004) car ils ont plus de similitudes. Cependant, dans la même revue, Fields et Blum considèrent l'inverse comme étant la norme. C'est-à-dire que la différence de genre permet un meilleur résultat et permet une meilleure communication lorsque le groupe est hétérogène (Farh et al., 2004). De plus, selon (Michinov, 2008 p9), la diversité culturelle rend une équipe plus performante. Par diversité culturelle on entend, une *diversité des compétences, une dispersion des managers, une diversité*

des services et une dispersion géographique (Michinov, 2008 p9). D'autres avantages, lorsque des personnes travaillent en groupe selon Hunt (1992), sont que les erreurs sont limitées étant donné que chacun vérifie ce que les autres ont réalisé, ceci se nomme le « peer review ». On remarque une plus grande variété d'expérience et de connaissance lorsque la tâche est exécutée en groupe, ce qui permet un enrichissement des membres. Les tâches sont divisées afin d'augmenter la rapidité des opérations. Les membres se motivent les uns les autres, ce qui accroît l'efficacité.

La cohésion de groupe est une des quatre **fonctions vitales d'une équipe** (Devillard, 2016). En effet, les différences entre les individus sont utilisées pour rendre l'équipe plus harmonieuse ce qui est possible grâce à des comportements solidaires des uns envers les autres et à l'identification au groupe.

3. Qu'est-ce qui influence la cohésion d'équipe et quels sont ses effets?

La cohésion d'équipe est, entre autre, permise grâce à l'identification sociale entre les individus et au groupe (Michinov, 2008). Le sentiment d'interdépendance et d'être connecté aux autres facilite cette cohésion (Forsyth, 2018). Appartenir à un groupe forge en partie l'identité d'une personne. Le **sentiment d'appartenance** au groupe est essentiel au bon fonctionnement de l'équipe. En effet, cela va guider les comportements des membres de celle-ci.

La **communication**, l'**identité partagée** et le **style de management** sont, comme expliqué dans les enjeux managériaux et humains causés par le télétravail, des facteurs qui influencent la cohésion des équipes mais qui en plus ont été impactés suite à la crise sanitaire.

Tous les facteurs qui permettent une meilleure attractivité des membres les uns envers les autres, qui valorisent le groupe, influencent la cohésion d'équipe. Blanchet & Trognon (2005) pensent à des facteurs comme l'atteinte des objectifs, le sentiment d'une menace provenant de l'extérieur ou la compétition avec d'autres groupes qui permettent aux équipes de devenir plus cohésives. En effet, la cohésion d'équipe est renforcée lorsqu'elle est menacée par l'extérieur ou lorsqu'elle cherche la compétition (Maisonneuve, 2010).

De plus, l'**environnement** dans lequel se développe et se maintient une équipe est un facteur essentiel à la cohésion (Blanchet et al., 2005). Par environnement, les auteurs entendent entre autre l'organisation dont les membres font partie. Cet environnement peut imposer des

contraintes au groupe qui peuvent porter à mal ou améliorer la cohésion de l'équipe. L'importance de ce facteur est cependant mise à rude épreuve lors de la crise du covid-19. Le cadre dans lequel les employés se rencontrent est bouleversé par le télétravail fortement recommandé et la distanciation sociale. Ceci a totalement mis à mal l'argument de l'environnement. Désormais, l'environnement d'une équipe en période de crise sanitaire sont les réunions virtuelles quotidiennes ou hebdomadaires.

La notion de proximité est intégrée dans les facteurs qui influencent la cohésion d'équipe. Par proximité, Maisonneuve (2010) entend la distance spatiale, sociale et culturelle.

La cohésion est également influencée par deux facteurs intrinsèques. Premièrement, les facteurs d'ordre socio-affectifs (Maisonneuve, 2010): le but commun, l'action collective, le sentiment de progression et l'appartenance au groupe. Ces facteurs sont essentiels au développement du « nous » et à l'identification au groupe. Deuxièmement, les facteurs socio-opératoires (Maisonneuve, 2010), c'est-à-dire la distribution des rôles avec une différenciation horizontale et verticale (hiérarchie) ainsi que la conduite du groupe et le leadership (Maisonneuve, 2010).

Conséquences

La cohésion d'équipe entraîne trois conséquences principales (Forsyth, 2018 p160) : la satisfaction et l'adaptation des membres, la dynamique de groupe et l'influence et enfin la productivité du groupe.

Premièrement, la **satisfaction et l'adaptation des membres** : au plus la cohésion est forte au sein de l'équipe, meilleure est la satisfaction des employés (Hunt, 1992), moindre est le stress, l'anxiété et les tensions au sein de l'équipe. L'environnement de travail est nettement plus agréable (Forsyth, 2018). La cohésion du groupe a pour conséquence d'y impliquer les membres de manière enthousiaste (Forsyth, 2018). Grâce aux recherches de Gergen et al., (1992), Blanchet et Trognon (2005) affirment que la cohésion enrichit le moral du groupe, le sentiment de sécurité, ainsi que l'opinion que les membres ont d'eux-mêmes (Blanchet et al., 2005).

Selon Blanchet et Trognon (2005), la cohésion d'un groupe est nécessaire car cela représente l'attraction des membres les uns envers les autres et cette attraction est valorisée au sein des membres. De plus, le maintien de la cohésion d'une équipe lui permet de s'adapter plus facilement à toute situation. (Blanchet et al., 2005).

Une autre conséquence de la cohésion est la confiance entre ses membres. En effet, les membres réalisent leur tâche sans qu'une surveillance soit nécessaire (Forsyth, 2018). Les membres ressentent un besoin d'appartenance et de reconnaissance vis-à-vis du groupe (Devillard Olivier, 2016).

Deuxièmement, la **dynamique de groupe et l'influence** : lorsque la cohésion est forte, la dynamique de groupe et le conformisme s'intensifient (Forsyth, 2018). La cohésion d'équipe peut également amener des problèmes organisationnels à prendre en considération comme le conformisme (dû à des normes et processus collectifs) (Maisonneuve, 2010). Ensuite, on remarque également une résistance aux déviations, c'est-à-dire, la résistance aux changements qui dépendent des *facteurs internes au groupe mais aussi des pressions de l'environnement* (Maisonneuve, 2010 p34). Cela peut biaiser la manière de prendre les décisions. La cohésion peut également amener un sentiment hostile et offensif envers les autres groupes (Forsyth, 2018).

La cohésion de groupe n'est pas seulement une identification aux autres membres ou la façon d'exécuter leur tâche, c'est bien plus que ça. En effet, ils partagent une identité commune, celle du groupe (Forsyth, 2018). Les membres d'une équipe cohésive sont souvent également loyaux les uns envers les autres, ce qui n'est pas le cas lorsqu'il n'y a pas de cohésion.

La dynamique d'équipe est la *synergie entre les deux flux suivants: les résultats obtenus (niveau objectif) dopent le sentiment d'équipe (niveau subjectif) et à son tour, la vivacité du processus subjectif stimule en retour le désir d'action* (Devillard Olivier, 2016 p11)

Troisièmement, la **productivité du groupe** : ce n'est pas la recherche de productivité en elle-même qui entraîne la productivité, c'est plutôt les récompenses sociales de cohésion qui permettent une meilleure coordination, c'est ainsi que les membres deviennent productifs (Hunt, 1992). La relation entre la productivité et la performance va dans les deux sens. En effet, lorsque le groupe travaille bien ensemble, la cohésion s'améliore et permet au groupe de fonctionner plus efficacement (Forsyth, 2018).

Cependant, Blanchet et Trognon (2005) nuancent le fait que la performance est améliorée grâce à la cohésion . En effet, la performance est meilleure parce que la communication est améliorée dans un groupe cohésif. Cependant, les auteurs ont remarqué que de nombreuses normes naissent dans les groupes cohésifs, ce qui peut entraver la compréhension des processus.

Le type de norme privilégié au sein de l'organisation peut également être une variable impactant la relation entre cohésion et productivité (Forsyth, 2018). Si la tendance est de privilégier une productivité élevée, la relation est positive entre cohésion et productivité mais ce n'est pas le cas si les standards de performance sont mauvais (Forsyth, 2018).

Ce qui est intéressant de retenir c'est qu'un groupe est plus qu'une somme d'individus et qu'il est essentiel d'en tenir compte dans les processus de gestion des équipes. Dans un processus coopératif, les tâches sont divisées entre chaque membre de l'équipe. Or, l'objectif optimum serait d'atteindre un travail collaboratif. Ceci ne se définit pas par une division des tâches mais par une fusion des contributions individuelles (Ollivier, 2017). En effet, chaque membre peut travailler sur les mêmes points. Nous pouvons affirmer que la collaboration est bien supérieure à la coopération. En cas de collaboration, le groupe se régule lui-même et n'a pas besoin d'une hiérarchie très présente (Ollivier, 2017) mais la communication, les échanges, la planification et un mix des compétences de chacun sont essentiels à son fonctionnement (Ollivier, 2017).

4. Question de management

Comment on gère, comment on stimule, comment on organise une cohésion d'équipe ?

Le management d'équipe est étudié dans le livre de Allard-Poesi (2012) p15, et est décrit par *l'ensemble des actions d'encadrement et de gestion du contexte que constitue une équipe, et non comme la simple définition et manipulation de ses composantes*. Sa vision de l'équipe repose sur les caractéristiques suivantes (Allard-Poesi, 2012, p15) :

- un système complexe et dynamique : l'équipe doit s'adapter au contexte dans lequel elle est présente.
- l'implication de plusieurs niveaux d'analyse : au sein d'une équipe, il est intéressant d'analyser *les processus psychologiques (intra-individuels), relationnels (inter-individuels) et organisationnels, sociaux et idéologiques*.
- le renvoi à des réalités variées dans l'entreprise : *groupes divers au sein de l'entreprise, selon la tâche, l'objectif, le niveau hiérarchique ou la composition*.

Dans une équipe, il arrivera toujours un moment où un conflit surviendra. Lorsque la cohésion est forte, les conflits ont généralement une moindre importance sur les résultats et sont résolu efficacement (Forsyth, 2018). La gestion des conflits est également une problématique

essentielle à la cohésion d'équipe. Il existe deux types de conflits (Hunt, 1992) : les conflits constructifs qui sont bénéfiques au groupe et les conflits destructeurs qui sont un frein au bon fonctionnement du groupe. Ce deuxième type de conflit arrive lorsque l'information n'est pas partagée à tous de la même manière, si par exemple, il y a des mensonges au sein du groupe, si une personne exclut des membres du groupe en ne leur fournissant pas les informations adéquates, si des sous-groupes se forment au sein du groupe, etc (Hunt, 1992). Ces exemples sont des arguments prouvant une mauvaise cohésion de groupe, et les résultats en seront certainement impactés. La communication est l'étape clé d'une bonne cohésion de groupe. Un autre problème peut survenir lorsque le groupe est composé de personnes de genres différents avec des valeurs et croyances divergentes. La cohésion en sera altérée (Farh et al., 2004).

Selon Hunt (1992), les types de conflits les plus fréquents dans les organisations sont les intergroupes, ce qui veut dire un département contre un autre, par exemple les « RH » contre les « productions ». Cela arrive parce que les employés d'une entreprise sont divisés selon leur fonction (ventes, productions, RH, IT, etc.) et que les attitudes et buts sont très différents d'un département à l'autre (Hunt, 1992). Souvent, les départements veulent être les meilleurs et sont donc compétitifs au sein d'une même entreprise.

Un autre facteur est développé par Blanchet et Trognon (2005), ce sont les **récompenses**. En effet, si celles-ci sont coopératives, la cohésion est améliorée alors que si les récompenses sont compétitives, la cohésion est affaiblie. Ensuite, les autres groupes présents dans ce même environnement déterminent une différenciation intercatégorielle (Blanchet et al., 2005) qui solidifie l'attraction des membres les uns envers les autres et donc la cohésion de l'équipe. Mais cette fois encore, dans le livre de Robbins et al., (2006), plusieurs solutions sont proposées afin d'améliorer la cohésion de groupe comme par exemple, réduire la taille du groupe, faire adhérer les membres à des valeurs et objectifs communs, les inciter à se retrouver, stimuler la compétition avec d'autres groupes, récompenser tout le groupe et non les individus eux-mêmes. Une solution afin de gérer la cohésion d'équipe peut être les team building. Ce procédé permet *d'identifier des objectifs communs, d'améliorer la coordination et d'identifier des sources de conflits potentiels et d'améliorer la performance* (Forsyth, 2018 p169).

Il est préférable que les managers favorisent les communications informelles à l'aide de plateformes de webconférence. En effet, dans l'exemple de Barabel et al., (2020), chaque semaine, ils organisaient une réunion en ligne afin que chaque collaborateur puisse poser des questions et recevoir des réponses sans attendre. Ces réunions étaient très utiles pendant le

confinement car elles permettaient de prendre les décisions « tous ensemble », de faire le point sur les objectifs et principalement de garder contact.

La relation à l'entreprise est compliquée en cas de télétravail. C'est pourquoi, Taskin, 2012 propose de *s'intéresser au management de la confiance*. En effet, la confiance peut même être un outil de contrôle. Dans le cas du télétravail obligatoire, un management par les valeurs et la culture est beaucoup plus efficace.

Le manager à distance doit mettre en place les modalités du contrôle (Ollivier, 2017) de son processus de coopération. En effet, il est nécessaire de répartir les tâches et rôles au sein de l'équipe, d'organiser les prises de décisions, de traiter l'information et de s'assurer d'une communication et d'un reporting efficace (Ollivier, 2017). *L'objectif du contrôle est d'influencer les comportements des membres de l'organisation et leurs corollaires (choix, attitudes) afin que la finalité de l'organisation soit atteinte ou ajustée si nécessaire* (Dambrin, 2005 p30).

En 2004, Taskin et Vendramin insistent sur les différents contrôles possibles en cas de télétravail. Premièrement, le contrôle administratif qui se préoccupe des comportements des individus. Deuxièmement, le contrôle social est intéressant dans notre analyse car il intervient sur la cohésion de groupe et le sentiment d'appartenance. Enfin, l'autocontrôle provient spontanément par le collaborateur (Taskin et al., 2004).

Nous pouvons donc admettre que cette question de recherche a du sens car en étudiant tous les facteurs influençant la cohésion d'équipe, ainsi que les enjeux organisationnels et managériaux du télétravail, j'affirme que plusieurs d'entre eux sont réellement impactés par la crise sanitaire du covid-19. La distance altère quelques-unes de ces conditions.

Pour conclure, le télétravail intensif comme celui que nous connaissons suite à la crise du coronavirus, a plusieurs effets significatifs sur la cohésion d'équipe. La crise sanitaire a aggravé ses effets. La question de recherche va donc s'orienter sur la cohésion des équipes et le management à distance qui sont des enjeux très importants abordés dans la partie télétravail de ce mémoire.

En quoi un télétravail permanent ou alterné peut agir sur ce qui influence la cohésion des équipes ? C'est ce que nous allons questionner dans la partie empirique de ce mémoire. Si nous résumons tous les facteurs qui influencent la cohésion, lequel de ces facteurs est le plus impacté

par le télétravail permanent que nous vivons depuis un an ? C'est le management à distance et son impact sur la cohésion des équipes lorsque les membres travaillent depuis leur domicile.

Chapitre 3: Question de recherche

Quel est l'impact du télétravail sur la cohésion des équipes?

De la vague silencieuse (Taskin et al., 2004 p102) à la généralisation du télétravail ; comme l'annonce les auteurs dans le livre, *le télétravail n'est pas un élément extérieur à l'organisation mais un outil de flexibilité*. Ce nouveau mode d'organisation dépend du contexte général dans lequel nous vivons. Le télétravail n'est désormais plus une vague silencieuse, en effet, ce concept a beaucoup plus d'importance qu'à l'époque du livre de Taskin et Vendramin. Sa croissance était déjà notable avant la crise du covid-19, mais depuis celle-ci, le nombre de télétravailleurs a explosé. En effet, depuis 2020, le télétravail est devenu la norme et le travail en bureau est devenu exceptionnel, c'est un changement des tendances.

Le télétravail est depuis son existence une alternative permettant de faire face à l'enjeu environnemental. Le télétravail s'est petit à petit développé dans les entreprises et donc le rendre obligatoire pour toutes les fonctions où cela était possible a totalement changé la tendance à dire que le télétravail est une vague silencieuse. En 2020, le télétravail devient la norme, c'est un changement d'environnement/contexte totalement différent que lorsque Taskin et Vendramin ont écrit le livre en 2004. D'un point de vue organisationnel, la manière de gérer le télétravail était totalement différente en 2004 comparé à aujourd'hui. En effet, comment les managers vont-ils à long terme gérer ce changement organisationnel ? Est-ce que le télétravail va rester la norme après la crise sanitaire et est-ce que des enjeux tels que la productivité, l'autonomie, la cohésion de groupe, la qualité des résultats, etc. vont être impactés à long terme si la situation sanitaire ne s'améliore pas? Quels impacts sur la culture organisationnelle et le sentiment d'appartenance à l'entreprise à long terme?

La crise du covid-19 a réellement impacté notre question de recherche. C'est pourquoi il est nécessaire que ce nouveau changement soit intégré à celle-ci. Dans le contexte d'une crise sanitaire, quels sont les nouveaux enjeux du télétravail (qui est désormais la norme) ? Qu'en est-il de l'impact du management et surtout de la cohésion de groupe suite à ce changement ?

Le télétravail, en fonction de la fréquence et parce qu'il induit la distance, affecte la cohésion des équipes parce que celle-ci se caractérise par la proximité, l'interaction, l'environnement, etc. Donc, qu'elles sont les dimensions de la cohésion affectées par le télétravail, l'identité partagée et les difficultés du management à distance ?

Grâce à la revue de littérature, nous pouvons affirmer que l'univers du monde du travail subit des bouleversements depuis de nombreuses années. Cela a commencé avec les transformations sociétales et organisationnelles, puis avec les nouvelles formes d'organisation du travail et le changement des attentes des individus. L'univers du télétravail est tout sauf statique et nécessite des adaptations continues suite au changement de contexte.

Les principaux facteurs d'influence de la cohésion d'équipe impactés par la crise sanitaire sont :

- **Le sentiment d'appartenance**, la cohésion sociale (les liens envers les membres et envers le groupe), la cohésion émotionnelle (des liens se créent entre les membres).
- L'environnement, c'est à dire l'organisation dont les membres font partie.
- **La communication, l'identité partagée** et le **style de management**, le type de contrôle.
- La distance réelle et la distance subjective.
- La coopération et communication : peuvent être impacté par la distance si les TIC ne sont pas favorisés.
- La stimulation provoquée par la coaction et le développement de l'intelligence collective.
- La confiance entre ses membres qui réalisent leur tâche sans qu'une surveillance soit nécessaire (Forsyth, 2018). Les membres ressentent un besoin d'appartenance et de reconnaissance vis-à-vis du groupe (Devillard, 2016).
- La cohésion de groupe n'est pas seulement une identification aux autres membres et l'exécution des tâches, c'est bien plus que ça. En effet, ils partagent une identité commune, celle du groupe (Forsyth, 2018). Les membres d'une équipe cohésive sont souvent également loyaux les uns envers les autres.
- **La productivité du groupe** : ce n'est pas la recherche de productivité en elle-même qui entraine la productivité, c'est plutôt les récompenses sociales de cohésion qui permettent une meilleure coordination, c'est ainsi que les membres deviennent productifs (Hunt, 1992).
- Le système de « peer review » n'est pas impacté par la distance.
- Eviter l'isolement de leurs membres, pour assurer une bonne communication entre eux et les membres de l'équipe ainsi qu'entre les membres. Pour favoriser un sentiment d'appartenance et de proximité malgré la distance.

Les facteurs ci-dessus influencent la cohésion d'équipe et sont en même temps impactés par la crise du coronavirus qui impose un télétravail presque permanent.

Dans de nombreuses sources, le télétravail est évalué positivement par les employés mais l'opinion des employeurs est quant à lui plutôt ignoré.

Comme Emmanuelle Léon (2011) l'exprime dans son livre « Le management à distance », nous allons vers la fin de l'informel. Toutes les interactions sont désormais programmées et contractuelles. En cette période de télétravail obligatoire, il n'y a plus de possibilité de créer des interactions informelles, du lien avec les membres de son équipe devant un café ou lors de la pause déjeuner. Tous les membres sont désormais des individus séparés collaborant. La cohésion de groupe est très impactée par cette distance et par cette formalisation des interactions. Mais attention, ce n'est pas réellement la distance physique qui est néfaste à la cohésion mais plutôt le niveau d'attention à l'autre (du manager à son employé). Léon (2011), émet l'hypothèse que même si l'individu a peu d'interaction avec son manager, le plus important est la qualité de celle-ci. Par qualité des interactions, nous entendons la disponibilité du manager, sa réactivité, ainsi que le niveau d'attention à l'autre (Léon, 2011). La distance subjective a donc une grande importance dans le management à distance.

Suite à toutes ces recherches, nous décidons de nous intéresser à l'impact du télétravail sur la cohésion des équipes et principalement des enjeux du management à distance qui sont particulièrement discutés lors de cette crise sanitaire.

Le contexte dans lequel nous nous trouvons est assez imprécis. En effet, nous sommes seulement au début de cette transition, nous ne savons pas comment les organisations vont gérer l'après crise, si le télétravail va perdurer dans les années suivantes ou si nous allons nous diriger vers un retour à la normale. Ceci serait étonnant étant donné que le télétravail a apporté une certaine satisfaction chez les salariés grâce à tous les avantages cités précédemment. Cependant, cette situation à distance rencontre également de nombreux inconvénients.

Le management à distance existait déjà auparavant mais il s'est principalement développé suite à la crise sanitaire. Sa mise en place fut très rapide et ce, dans toutes les organisations du monde où c'était possible.

C'est pourquoi nous nous posons cette question :

Quel est l'impact du télétravail sur la cohésion des équipes ?

Chapitre 4 : Méthodologie

Afin de répondre à cette question de recherche et étant donné que nous traitons de la perception des éléments du télétravail et de la cohésion d'équipe, il nous semble intéressant de réaliser une étude qualitative via dix entretiens semi directifs.

La recherche est dite « qualitative » principalement dans deux sens : d'abord, dans le sens que les instruments et méthodes utilisés sont conçus, d'une part, pour recueillir des données qualitatives (témoignages, notes de terrain, images vidéo, etc.), d'autre part, pour analyser ces données de manière qualitative (c'est-à-dire en extraire le sens plutôt que les transformer en pourcentages ou en statistiques) ; la recherche est aussi dite qualitative dans un deuxième sens, qui signifie que l'ensemble du processus est mené d'une manière « naturelle », sans appareils sophistiqués ou mises en situation artificielle (Paillé & Mucchielli, 2012 p13).

L'objectif premier d'une analyse qualitative est *d'étudier plus en détail un phénomène social* (Delattre et al., 2009 p34). C'est une analyse très utilisée en science de gestion. En ce qui concerne la collecte des données, la recherche qualitative permet une plus grande flexibilité (Delattre et al., 2009) via son guide d'entretien. Cette technique permet d'avoir une idée claire et structurée de l'ordre dans lequel les thèmes vont être abordés. Cela permet également de revenir sur ce que l'interviewé expose et de rebondir avec des questions complémentaires. Cette technique est flexible car le mémorant a l'opportunité de changer légèrement les questions à chaque interview et en plus de laisser de la liberté dans les réponses de l'interviewé.

La recherche qualitative est particulièrement appropriée lorsque les facteurs observés sont subjectifs, donc difficiles à mesurer (Aubin-Augier et al., 2008, p1). La perception du télétravail et de la cohésion des équipes sont en effet des facteurs subjectifs et non mesurable. Ce type d'étude permet de comprendre les comportements, l'expérience personnelle et la perception des interviewés sur un sujet donné (Aubin-Augier et al., 2008, p2.).

C'est notamment l'hétérogénéité des sources empiriques dans la recherche qualitative qui en garantit l'objectivité : elle permet en effet la triangulation, c'est-à-dire le fait que des analyses fondées sur un type de données peuvent être confirmées par l'analyse de données obtenues de manière indépendante (Dumez, 2011 p50).

C'est pourquoi la méthode de recherche qualitative est la plus adéquate afin de répondre à cette question de recherche.

Afin d'être plus précis dans notre explication, nous avons décidé de réaliser une étude de cas. C'est une technique d'étude qualitative qui se décrit comme étant une *Investigation de phénomènes contemporains dans leur contexte de vie* (Aubin-Auger et al., 2008, p3). C'est une analyse d'un groupe restreint (Dorais, 1993) tel qu'une entreprise dans notre cas.

Nous allons confronter les réponses de nos interviewés de manière critique afin de comprendre les divergences de pensées et d'augmenter la crédibilité de notre méthode d'analyse (Dorais, 1993).

Le choix du type d'entretien (directif, semi-directif ou non directif) est fait en fonction de l'objectif poursuivi de la recherche et de l'entretien (Imbert, 2010).

Les entretiens semi-directifs semblent être le type de collecte de données le plus adéquat afin de répondre à notre question de recherche. En effet, ceux-ci sont constitués de questions ouvertes et sont organisés par thèmes dans le guide d'entretien (voir annexe). Le chercheur se doit d'être empathique et surtout neutre durant l'entretien (Imbert, 2010).

La collecte des données

Notre échantillon a été sélectionné chez PwC Luxembourg, dans le département audit avec des employés ayant fait partie des mêmes équipes récemment. Toutes les personnes (à part l'employée des Ressources Humaines) proviennent du groupe G en audit. C'est le sous-groupe qui s'occupe principalement de l'audit des entités commerciales. Nous avons donc interviewé des managers, des seniors et des assistants afin d'avoir le point de vue de chaque membre de l'équipe, de grades différents et d'assurer la diversité des répondants. Nous allons ainsi analyser si le grade dans l'entreprise change la perception du télétravail et de la cohésion des équipes et surtout si les perceptions sont semblables au sein des mêmes équipes.

Au vu de la situation sanitaire, tous les entretiens se sont déroulés à distance : neuf via googlemeet et un seul s'est déroulé par téléphone. Comme tous les individus ont accepté que l'entretien soit enregistré, une retranscription complète se trouve dans les annexes. La durée de ceux-ci s'estime entre 15 et 55 minutes.

L'interview commence par la présentation du mémorant et une description de la question de recherche afin de permettre à l'interviewé de comprendre le but de l'entretien. Il est important que le répondant se sente en confiance et comprenne ce que le mémorant va réaliser avec cet échange. L'importance d'établir un climat de confiance avec l'interviewé compte, étant donné qu'il va exprimer son opinion, sa réflexion sur un sujet qui peut parfois être un peu personnel.

Le chercheur est présent pour accompagner l'interviewé dans ses réponses (Duchesne, 2000) (en clarifiant les questions par exemple). Mais en aucun cas, le mémorant ne doit guider les réflexions de l'interviewé (Duchesne, 2000).

L'objectif de cette section est de mettre au clair l'organisation des résultats ainsi que d'obtenir une vue globale de l'échantillon interviewé.

En théorie, l'objectif était de trouver plusieurs équipes distinctes et de comparer les opinions des membres en fonction des grades en leur sein. Cependant, il s'est avéré que les équipes étaient des équipes projets sur courte durée qui sont régulièrement mélangées entre elles. Toutes les personnes interviewées font donc partie de l'équipe audit au sein de PwC Luxembourg et plus particulièrement du groupe G (entité commerciale), ainsi que d'équipes projets qui changent régulièrement. Par ailleurs, les entreprises sont obligées de se faire auditer tous les ans. Les équipes restent de ce fait les mêmes chaque année afin de faciliter la relation avec le client. Ceci explique pourquoi, nous avons décidé de ne pas spécifier dans le tableau ci-dessous les équipes spécifiques et que nous avons trié les entretiens par grade.

	Nom	Grade, activité	Télétravail avant la crise ?	Cohésion des équipes	Envies pour le futur
1	VS	Manager en audit	Oui régulièrement	Favoriser les visios au lieu des chat.	Continuer de télétravailler. Venir au bureau quand c'est nécessaire d'être avec l'équipe (gros projet).
2	SB	Manager en audit	Oui travail à distance	Donne des objectifs par journée et privilégie les googledrive pour savoir où chacun en est.	Il veut continuer le télétravail et venir au bureau quand c'est nécessaire (gros projet, grosse équipe, être avec quelqu'un qui a besoin de beaucoup de coaching).
3	GG	Senior auditeur	Jamais, il pensait que ce n'était pas du tout approprié à son travail.	Privilégie les appels vidéo au chat.	50% télétravail, 50% présentiel.
4	SG	Senior auditeur	jamais	Privilégie les appels vidéo au chat.	3 jours en présentiel, 2 jours en télétravail.
5	TN	Assistant	jamais	Privilégie les appels vidéo et les partages d'écran.	1 ou 2 jours par semaine. Est-ce que les états le permettront aux frontaliers ?
6	AC	Assistant	jamais	Privilégie les appels vidéo au chat.	Être flexible, venir au bureau quand on a envie et pouvoir télétravailler sans

					demander la permission plusieurs jours à l'avance
7	AK	Assistant	jamais	Privilégie les appels vidéo au chat.	50% télétravail, 50% présentiel. Importance de la flexibilité
8	FL	Assistant	jamais	Pas grand-chose à son niveau comme il est nouveau.	Maximum 2 jours de télétravail par semaine.
9	DS	New joiner	jamais	Pas grand-chose à son niveau comme il est nouveau.	80% en télétravail, 20% au bureau.
10	EM	RH	jamais	Privilégie les appels vidéo.	50% en télétravail, 50% au bureau.

Analyse

Après dix interviews, le phénomène de saturation a très vite été atteint. En effet, après avoir interviewé deux personnes de chaque grade, des similitudes et divergences apparaissent déjà.

L'analyse thématique semble être la plus appropriée afin d'étudier les interviews semi directifs réalisés. Afin de traiter les informations reçues via les entretiens, le mémorant relit plusieurs fois les retranscriptions et mène *un travail systématique de synthèse des propos* (Paillé & Mucchielli, 2012 para 1).

L'analyse est divisée par thèmes et sous thèmes. Elle va suivre l'organisation du guide d'entretien (voir annexe) et de la revue de la littérature. Voici ci-dessous un tableau explicatif des thèmes et des sous thèmes abordés. Il sera dès lors plus évident de comprendre la logique de la partie « résultats ».

Thèmes	Sous thèmes	Explications
1. Background	-	Étude, nationalité, présentation générale
2. Télétravail	Avant et pendant la crise sanitaire Travail chez le client Avantages Inconvénients	Habitudes du télétravail + obligation en mars 2020 C'est un travail à distance Concentration, productivité, déplacements & écologie, gain de temps et flexibilité Manque de relation sociale, vie privée/professionnelle, connexion Internet Tous ces points sont étudiés dans la première partie de la revue de la littérature.
3. Cohésion des équipes	Relations aux collègues Management à distance Distance Communication Autonomie	Définition dans la partie flexibilité au travail p10 Management par objectif. Définition dans la première partie de la revue de la littérature (enjeu du télétravail) Définition dans la première partie de la revue de littérature Définition dans la première partie de la revue de la littérature (enjeu du télétravail) Définition dans la première partie de la revue de la littérature (télétravail)

	Isolement Confiance Sentiment d'appartenance à l'entreprise, identité partagée	Définition dans la première partie de la revue de la littérature (enjeu du télétravail) Définition dans la première partie de la revue de la littérature (télétravail) Définition dans la première partie de la revue de la littérature (3 ^e enjeu du télétravail)
4. Activités supports qui ont permis la transition à distance	Ressources Humaines Service informatique	
5. Attentes pour le futur	-	Modèle hybride, flexible Définition dans la revue de littérature encadrée après la cohésion des équipes.

Nous avons, de ce fait, réalisé la partie « résultats » de ce mémoire sur base de l'analyse thématique ci-dessus. Nous avons dès lors, essayé de garder une certaine cohérence dans la partie résultat. En effet, les thèmes sont classés dans le même ordre que dans la revue de la littérature. Concernant les sous thèmes, nous avons essayé de les classer en fonction des thèmes et du guide d'entretien.

Tous les sous-thèmes sont principalement abordés dans la partie « télétravail » de la revue de la littérature par souci de cohérence et de structure alors qu'ils sont presque tous abordés dans la partie cohésion des équipes des résultats. Tous ces sous-thèmes sont en fait des enjeux importants du télétravail et surtout de l'impact de la cohésion des équipes sur celui-ci. C'est pourquoi ils peuvent être abordés dans les deux thèmes.

Un aspect qui est ressorti dans la partie résultats mais que je n'ai pas vraiment abordé lors de la revue de la littérature est l'impact de la moyenne d'âge dans l'équipe sur sa cohésion. En effet, il s'est avéré que c'était un élément très stimulant pour les équipes chez PwC.

Un élément discuté lors de la revue de la littérature est l'impact du genre des membres sur la cohésion de l'équipe. Cet argument est controversé par plusieurs auteurs mais nous n'avons pas développé cette hypothèse dans la partie empirique de ce mémoire. Cela aurait pu être intéressant.

Grâce à l'analyse thématique, il est possible d'insérer des phrases de la retranscription des entretiens afin d'illustrer celle-ci. Sur base des interviews, d'autres éléments sont intervenus dans l'analyse comme par exemple l'impact majeur des activités de support de l'organisation comme le service des ressources humaines et d'informatique.

Le guide d'entretien

Un guide d'entretien est un outil permettant de réaliser une interview. Celui-ci précise les questions qui seront posées lors de l'entretien entre deux personnes : le mémorant et l'interviewé. Ce guide d'entretien est construit à partir de recherches exploratoires et est organisé par thèmes. L'entretien est structuré en entonnoir. C'est-à-dire que les premières questions sont générales et deviennent de plus en plus précises (Imbert, 2010). Dès lors, l'entretien commence par la perception, les avantages et inconvénients du télétravail ainsi que la cohésion des équipes au sein de l'organisation. Ensuite, des questions plus précises et importantes pour notre recherche apparaissent comme par exemple ce qu'ils ont fait concrètement pour assurer la cohésion au sein des équipes depuis mars 2020 ou discuter des problèmes rencontrés suite au management à distance. L'entretien se termine avec une question personnelle concernant leur souhait de continuer à télétravailler ou non à l'avenir.

Le guide d'entretien est souple et flexible. C'est-à-dire qu'il permet au chercheur et à l'interviewé de dévier sur un autre sujet ou de discuter plusieurs minutes ou juste quelques secondes d'une question.

Au début de chaque entretien, nous avons demandé à la personne interviewée l'autorisation d'enregistrer la réunion googlemeet ou l'appel téléphonique afin de pouvoir les retranscrire aisément. Ayant assuré l'anonymat aux interviewés, ils sont classés dans le tableau de la méthode d'analyse avec leurs initiales.

Description de l'entreprise

Nous allons expliquer pourquoi nous avons choisi de réaliser une étude de cas chez PwC.

PwC Luxembourg (www.pwc.lu) is the largest professional services firm in Luxembourg with 2,800 people employed from 77 different countries. PwC Luxembourg provides audit, tax and advisory services including management consulting, transaction, financing and regulatory advice. The firm provides advice to a wide variety of clients from local and middle market entrepreneurs to large multinational companies operating from Luxembourg and the Greater Region. The firm helps its clients create the value they are looking for by contributing to the smooth operation of the capital markets and providing advice through an industry-focused approach (PricewaterhouseCoopers, 2018).

Leur objectif principal est *d'établir la confiance dans la société et de résoudre des problèmes importants* (PricewaterhouseCoopers, 2018).

Nous avons réalisé notre stage de fin d'étude chez PwC Luxembourg pendant ce deuxième quadrimestre académique et nous avons décidé de réaliser des interviews avec des managers, des employés et des RH. Cela s'est déroulé comme une étude de cas sur la cohésion des équipes pendant cette période de télétravail hors norme. En effet, nous avons eu l'occasion de travailler avec de nombreuses équipes pendant ce stage (en présentiel et à distance). Ce qui a facilité la relation de confiance avec les répondants pendant les interviews.

Ce qui est important de notifier par rapport à cette organisation est sa hiérarchie très importante. Il y a énormément de « grades » et il est possible de très vite monter les échelons. Afin d'avoir une idée précise de ces grades, en voici une description complète. Tout en bas de l'échelle, il y a des stagiaires et les new joiners. Ensuite, après quelques mois d'expérience, les employés deviennent des assistants, ce sont eux qui font la majorité du travail, tout en étant supervisés par un senior qui lui-même est supervisé par un manager ou un directeur. Le dernier grade de l'entreprise, ce sont les partners. Ce sont les personnes qui donnent les consignes au début de la mission et qui revoient le travail tout à la fin. Ce dernier grade ne sera pas analysé dans cette recherche car vu qu'ils ne réalisent pas le travail au quotidien, il n'y a pas vraiment de cohésion avec l'équipe.

En ce qui concerne les équipes chez PwC, c'est également un peu particulier. En effet, une grande équipe est formée au sein de chaque département de l'entreprise. Les interviewés sont majoritairement des personnes du département assurance et plus précisément en audit. Les

équipes sont en fait formées par mission, par projet d'audit, par client. C'est pourquoi tout le monde fait partie de plusieurs équipes différentes mais qui reviennent chaque année puisque les entreprises doivent se faire auditer une fois par an. Ces équipes peuvent varier de quatre à dix personnes (le plus souvent) et cela dépend de la quantité de travail à fournir pour la mission en question.

Un audit est une *procédure consistant à s'assurer du caractère complet, sincère et régulier des comptes d'une entreprise, à s'en porter garant auprès des divers partenaires intéressés de la firme et, plus généralement, à porter un jugement sur la qualité et la rigueur de sa gestion* (Larousse, 2021). L'audit n'est pas seulement un contrôle mais également une recherche de solution afin de gérer les potentiels problèmes.

Ce sont donc des équipes projets qui sont étudiées. Une équipe projet est un groupe temporaire dont la taille est variable en fonction de la quantité de travail à fournir (Allard-Poesi, 2012). Tous les membres de l'équipe sont censées être autonomes en équipe projet selon Allard-Poesi (2012) mais ce n'est pas le cas chez PwC car il y a souvent un besoin de coaching au sein de celles-ci. En effet, comme il y a beaucoup de jeunes employés au sein des équipes, il est nécessaire que les personnes plus expérimentées leur transmettent leur savoir. Il semblerait que les équipes projets se prêtent mieux à une distanciation. Nous allons nous interroger sur cette hypothèse dans l'analyse des résultats.

Nous avons de ce fait décidé d'interviewer plusieurs équipes avec lesquelles nous avons travaillé. Plusieurs personnes de grades différents des équipes ont été invitées à participer à cet entretien.

Il est intéressant de découvrir, comment dans un contexte donné, les questions de cohésion d'équipes ont été vécues. Au vu de la période sanitaire compliquée, le télétravail est d'application chez PwC. En avril et mai 2021 (période sur laquelle les entretiens se sont déroulés), les employés ont l'opportunité de venir au bureau maximum deux jours par semaine. C'est donc un télétravail à temps partiel qui sera étudié.

La capacité d'accueil des open space est plus ou moins divisée par deux. Par exemple, sur un bureau de six personnes, seulement trois présences sont autorisées. Si un employé veut venir plus de deux jours au bureau, il doit demander l'autorisation au partner du groupe. De plus, pour venir au bureau, il est obligatoire de réserver une place au sein de l'open space via une application interne à l'organisation.

Ce qui est intéressant chez PwC, c'est que les équipes ont l'habitude de travailler à distance. En effet, en audit, il arrive régulièrement d'aller auditer les clients dans leurs locaux. Ne pouvons-nous pas appeler cela un certain travail à distance ? Certes, c'est totalement différent du télétravail à domicile mais cela reste hors des locaux de l'entreprise. Cela me semble être un point pertinent dans l'analyse. Cette distance physique du bureau est-elle finalement différente de la distance ressentie lorsque l'on télétravaille ? Cela peut être une bonne piste de réflexion (qui n'est évidemment valable que pour le métier d'auditeur dans cette entreprise). Donc, la fonction d'auditeur se prête-t-elle mieux à une distanciation ?

Il est intéressant d'analyser la manière dont ce bouleversement a été vécu par les managers et les conséquences que cela a eu sur la cohésion de leur équipe : a-t-elle été renforcée ou appauvrie ? Nous aimerions étudier et en savoir plus sur la manière dont les managers ont réussi à gérer cette crise et savoir ce qu'ils ont mis en place afin d'assurer une bonne cohésion au sein de leur équipe. Nous voudrions également en apprendre davantage sur ce qu'ils ont fait pour éviter l'isolement de leurs membres, pour créer un sentiment d'appartenance et de proximité, pour assurer une bonne communication entre eux et les membres de l'équipe ainsi qu'entre les membres.

De plus, il semble aussi intéressant d'interroger les assistants puisque ce sont eux qui ont vraiment vécu cette cohésion de groupe. C'est pertinent de s'interroger sur les opinions des seniors et des assistants. Nous avons également réalisé un entretien avec une employée des Ressources Humaines afin de savoir ce que l'organisation a mis en place de manière globale pour assurer la cohésion de groupe pendant cette pandémie.

Il est également intéressant de s'interroger : Est-ce que les managers et les employés sont heureux de cette situation à distance ou préféreraient-ils un retour à la normale ? Quelles sont les différences de perception entre les employés et les managers comme par exemple : les attentes des managers pour le futur sont-elles les mêmes que celles des salariés ?

Comme nous allons nous interroger sur la perception et les attentes des individus, il nous a semblé plus pertinent de réaliser une étude qualitative via des entretiens semi directifs.

Chapitre 5 : Résultats

Les résultats des interviews vont être structurés selon les différents thèmes abordés c'est-à-dire leur opinion ou ressenti par rapport au télétravail, ensuite par rapport à la cohésion des équipes et en dernier lieu, leur souhait pour l'avenir. Des sous-thèmes sont également abordés et sont principalement les enjeux primordiaux de l'impact du télétravail sur la cohésion des équipes. Cette structure permettra de déceler des différences de réponses au sein des grades des employés interviewés. En effet, comme observé dans le tableau ci-dessus, une population hétérogène (du moins gradé au plus haut gradé) a été interrogée afin d'obtenir une certaine diversité dans les résultats. Tous les entretiens ont été retranscrits par nos soins et relus plusieurs fois afin de déceler des convergences et divergences de perception et d'opinion parmi l'échantillon étudié.

Sur les dix entretiens réalisés, nous comptons huit hommes et deux femmes. Neuf entretiens ont été réalisés en français et un en anglais. En outre, neuf entretiens se sont déroulés via Googlemeet contre un par téléphone.

1 Background

Les interviewés proviennent de pays différents. C'est une entreprise très multiculturelle et dans cet échantillon de dix personnes, il y a cinq nationalités différentes: un Mauricien, plusieurs Français, un Luxembourgeois, deux Tunisiens et un Allemand.

Le Luxembourg et surtout les Big Four sont connus pour attirer des talents du monde entier. C'est une particularité de ce type d'organisation, il est possible d'aller travailler dans la même organisation mais dans un autre pays afin d'acquérir de l'expérience.

Ils sont tous en possession d'un diplôme universitaire en gestion ou économie et plusieurs d'entre eux possèdent une expertise comptable. Il est obligatoire, en audit de détenir un master.

Ils sont tous âgés de 24 à 32 ans. Les équipes en audit sont très jeunes. PwC est une bonne école pour les jeunes diplômés mais la rétention du personnel est assez faible en audit dans les Big Four.

Tous les interviewés habitent soit avec leur famille, soit avec leur compagnon et deux sont en collocation. Aucun répondant n'a d'enfant.

2 Télétravail

En ce qui concerne le télétravail avant la crise de mars 2020, hormis les deux managers interviewés, aucun autre employé chez PwC n'avait pratiqué le télétravail avant le covid. Un manager chez PwC est un auditeur expérimenté, son rôle principal est la formation des seniors et des assistants, ainsi que l'organisation des missions et des équipes.

Mon rôle c'est surtout de planifier la mission d'audit, d'avoir une structure, définir l'équipe, les deadlines avec le client, être sûr que les équipes soient formées pour faire le travail. Mais une fois que ce travail là est fait en amont, après j'ai plus un rôle de support pendant la mission et l'équipe fait le job, sachant que même en se connectant à distance, c'est suffisant. VS, manager

C'est pourquoi ce rôle au sein de l'entreprise permettait déjà, avant la crise, un certain travail à distance.

Alors moi j'étais un grand consommateur de télétravail déjà avant le covid. Surtout depuis que je suis passé manager en fait. Après ça dépend vraiment des profils mais déjà en tant que senior j'avais beaucoup de jobs où c'étaient des petites équipes ou alors je faisais tout tout seul donc si tu veux je venais au bureau mais je venais pour travailler dans un open space et travailler tout seul. VS, manager

Cependant, en ce qui concerne les nouveaux employés et les seniors, personne n'avait pratiqué le télétravail avant la crise. C'était même pour deux d'entre eux, quelque chose à laquelle ils n'avaient jamais pensé au préalable.

En fait je n'y pensais même pas. Dans le sens où ça paraissait impossible. FL, assistant

Cette pratique leur paraissait même impossible pour leur métier. Un senior a même avoué :

Sincèrement, je pensais que c'était quelque chose qui ne pouvait pas marcher. Surtout pour le métier d'auditeur. Parce que on a beaucoup de travail d'équipe et il faut coacher en permanence. A la rigueur, je pensais qu'on pouvait travailler en télétravail pendant le weekend ou travailler chez soi le soir. Mais je pensais qu'à long terme ça serait beaucoup plus difficile que ce que j'ai vécu en période de covid au final. GG, senior

Au sein de PwC, le télétravail permanent était obligatoire entre mars et juin 2020. Depuis l'été dernier, les employés ont eu l'opportunité de venir travailler au bureau deux jours par semaine maximum. Lors de la deuxième vague du covid-19 en octobre et novembre 2020, la plupart des employés sont restés en télétravail permanent.

Parmi les dix personnes interrogées, trois viennent au bureau seulement quand c'est nécessaire et ne profitent pas des deux jours autorisés par semaine.

Le travail chez le client

Il est très courant de travailler chez le client en audit, lorsque celui-ci le permet. Cela signifie être en déplacement et cela permet de faciliter l'échange d'informations entre les auditeurs et le client. Nous pouvons donc assurer que c'est un travail à distance (étant donné que ce travail se fait en dehors des locaux de l'organisation). Ce qui est intéressant de notifier est la différence de perception des auditeurs entre le travail à distance (chez le client, qui est très courant) et le télétravail à domicile. En effet, le travail à distance (chez le client) met de côté les gros avantages du télétravail à domicile comme le gain de temps des trajets, le côté flexible d'être à la maison. Cependant, cela permet également de restreindre les inconvénients du télétravail à domicile comme l'isolement, la cohésion des équipes, la communication. En effet, ces notions sont toutes deux « à distance » mais sont perçues très différemment par les auditeurs. Ils ne trouvent pas de différences significatives entre le fait de travailler au bureau ou chez le client, hormis le confort (bureau et chaise pas toujours adaptées à toute une semaine de travail lorsqu'ils travaillent chez le client).

Par ailleurs, le manager ne se déplace pas chez le client, il gère l'équipe et demande des feedbacks réguliers. Donc, lorsque l'audit se passe chez le client, on peut déjà parler de travail à distance par rapport à l'organisation et aussi du manager. Il est courant de faire des réunions en ligne afin de poser des questions à celui-ci. En conclusion, le métier de manager en audit chez PwC était déjà avant la crise sanitaire, un métier pour lequel le télétravail était permis et ancré dans les meurs. Comme déjà cité dans la revue de littérature et dans l'article de Laurent Taskin, le manager fait partie des fonctions « télétravaillable » et ce, déjà avant la crise du coronavirus.

La relation au client a quant à elle été bien perturbée par cette distance.

On a dû travailler de la maison entièrement. Moi j'ai travaillé de la Tunisie, l'autre il a travaillé de l'Angleterre, l'autre de l'Ile Maurice. Il y a beaucoup de clients qui

n'aimaient pas travailler avec des personnes qui ne sont même pas installées dans leur pays. Genre tu vois, comment je suis en train de facturer un truc en Euro alors que je suis avec des personnes qui travaillent de la Tunisie. Mais pour nous, ça ne change pas grand-chose car on utilise tous le PwC guide et on est toujours géré par les directeurs ici. SB, manager

Dans tous les cas, qu'ils travaillent de n'importe où, les employés travaillent pour PwC Luxembourg et sont donc guidés par le même règlement.

Les différences sont la communication avec le client qui est plus difficile à la maison. Beaucoup de clients télétravaillent, donc ça ne sert à rien d'aller en présentiel. Souvent, ils ne savent pas te répondre car ils sont en télétravail eux-mêmes. Donc ils n'ont pas accès aux données dont on a besoin. Donc ça c'est un gros inconvénient dans notre métier. SG, senior

Les avantages du télétravail

Le covid a obligé le monde à s'habituer au télétravail. Cependant, cette obligation qui était assez mal perçue d'un point de vue organisationnel au départ rencontre de nombreux points positifs. En effet, la majorité des personnes se trouvent plus concentrées lorsqu'elles sont en télétravail. Néanmoins, tous ne sont pas d'accord et nous allons étudier les différences de pensées concernant cet enjeu.

La concentration

Donc le télétravail ça permet de bien se concentrer et donc d'être plus rapide pour réaliser certaines tâches comparé à si tu avais fait ça au bureau quoi. Donc je pense que le mix télétravail/bureau, c'est essentiel pour tout métier. Je pense qu'il y a besoin du télétravail pour être plus concentré sur certaines choses et être dans sa bulle et du bureau pour avoir plus facilement contact avec les équipes. EM, RH

L'argument d'une meilleure concentration en télétravail peut également être expliqué par le fait que l'organisation au bureau est un open space, il est possible d'être constamment dérangé lorsque l'on travaille. En tant que manager, ils connaissent beaucoup de monde au sein de l'entreprise et donc il peut arriver que vingt personnes viennent te saluer en une heure. Ceci est l'explication de VS, un manager qui se trouve beaucoup plus concentré en télétravail car il se

trouve moins dérangé par les chats et réunions googlemeet que par les personnes qui passent dans le couloir de l'open space.

Les bruits de l'open space : c'est vrai que ça change en qualité de concentration et c'est un des gros avantage lorsque l'on travaille de chez soi. GG, senior

To be honest I prefer to work alone and not to be disturbed by the noise of an open space. DS, assistant

Cependant, un interviewé pense l'inverse.

On est souvent bien plus distrait, plein de choses nous déconcentrent. On se retrouve à travailler plus alors que si on était au bureau on aurait fait une tâche en une heure alors que de chez soi, on l'aurait fait en 1H30 2H. On se rend aussi moins compte du passage du temps.

C'est un argument qui rejoint un peu celui de la productivité. Ces deux arguments sont également en lien avec les inconvénients de l'open space. Donc, le télétravail permet de diminuer ces inconvénients.

Productivité

En ce qui concerne la productivité, les réponses diffèrent. Certains membres de l'équipe se trouvent plus efficaces et productifs en télétravail car ils sont au calme et non déconcentrés par les bruits de l'open space. Il est plus simple de se mettre dans sa bulle à la maison quand c'est calme que lorsqu'il y a une centaine de personnes dans l'open space. Cependant, pour que cette hypothèse soit vraie, il est nécessaire de ne pas avoir d'enfant et d'avoir un bon environnement de travail à la maison c'est-à-dire un bureau, un deuxième écran, une chaise confortable et se créer « son environnement de travail ». Si ces critères ne sont pas respectés, il est compréhensible que les personnes ne soient pas des adeptes du télétravail.

Selon l'article de Regards Economiques, *l'accroissement de productivité dû à la pratique du télétravail est lié à sa fréquence : au-delà de deux jours par semaine ou de 50% du temps de travail, l'impact sur la productivité s'atténue* (Thisse et al., 2021 p2).

a) productivité en fonction de la taille de l'équipe

Tous les répondants sont également d'accord de dire que la productivité en télétravail, lorsqu'ils travaillent sur une grosse mission avec une grosse équipe, est moins efficace que d'être tous ensemble et donc d'avoir l'opportunité de collaborer plus facilement.

La taille de l'équipe impacte la productivité en cas de télétravail. Tous les grades d'une même équipe sont d'accord sur ce point. Voici les commentaires d'un manager, d'un senior et d'un assistant :

Sur les grosses équipes ouais franchement oui le télétravail est moins productif. C'est bien d'être en télétravail quand tu es en petite équipe et que ça tourne bien individuellement sans besoin de beaucoup de coaching. VS, manager

Selon la revue de Michivov (2008), évoquée dans la revue de la littérature, la coordination et la collaboration sont nettement meilleures lorsque l'équipe est de petite taille et cela même si les membres ne se situent pas dans la même zone géographique.

Par contre quand tu es sur un job tout seul à travailler sur une mission, je suis 100% d'accord que c'est mieux de travailler chez soi. GG, senior

Quand je suis en télétravail et que j'ai vraiment beaucoup de boulot, ma productivité est meilleure parce que je peux adapter mes horaires. AC, assistante

b) la motivation

L'opinion des interviewés par rapport à la motivation est vraiment différente en fonction des personnes. Je n'ai pas trouvé de convergence en fonction des grades.

Je suis plus productif au bureau. Ça me motive de voir les autres travailler alors qu'à la maison je suis plus tenté de faire des pauses. SG, senior

Personnellement je pense être un peu moins productif en télétravail qu'au bureau. Je trouve que je suis plus facilement distrait lorsque que je suis chez moi qu'au bureau. AK, assistant

Quand tu lèves la tête et que tu vois que tout le monde travaille, ça te motive et tu te dis, aller moi aussi je suis efficace. AC, assistante

Tous semblent être d'accord sur le manque de motivation lorsqu'ils sont en télétravail. Cet argument est un peu en contradiction avec l'affirmation qui indique que les employés sont plus concentrés en télétravail à domicile qu'au bureau.

c) en fonction de la tâche à effectuer

Nous avons remarqué que la productivité diffère en fonction des tâches à effectuer.

EM, l'assistante en Ressources Humaines nous a exposé son procédé. Elle se trouve beaucoup plus productive en télétravail pour les tâches plus administratives comme par exemple pour répondre aux mails et aux appels. Comme la politique actuelle de PwC est de réaliser deux jours en présentiel et trois jours en télétravail, son organisation des tâches de la semaine dépend de si elle travaille à distance ou au bureau. Comme elle est plus concentrée à la maison, elle réalise les tâches qui lui demandent le plus de concentration et elle fait le reste les deux jours par semaine où elle vient au bureau.

Une autre différence peut également être la charge de travail. Si les employés sont débordés comme lors de la busy (de janvier à mai), ils se trouvent plus efficaces et concentrés à la maison. Néanmoins, l'argument de la taille de l'équipe est toujours repris dans cette hypothèse. Deux répondants ont avoué préférer être en télétravail lorsqu'ils ont beaucoup de travail. Mais, lorsqu'ils ont une journée peu chargée, ils sont plus efficaces au bureau.

Déplacement et écologie

Ne pas devoir se déplacer était un argument qui revenait régulièrement.

Se déplacer au bureau, c'est sacrément fatigant, cela met un stress en plus que tu peux éviter, se réveiller pour être sûr de partir à une heure précise pour être sûr de ne pas avoir trop de bouchon ou quoi et finalement avoir une présence au bureau qui n'apporte pas beaucoup plus si tu veux dans le travail quotidien. VS, manager

Cet argument permet de désengorger les routes et les transports en commun. Cela fait donc moins de pollution suite aux transports. C'est également l'occasion de prendre les transports en commun et de trouver une place assise, etc.

Gain de temps et flexibilité

Le gain de temps est un argument qui est très souvent ressorti lors de l'écriture de la revue de la littérature et lors des entretiens. En effet, ne pas se retrouver bloquer deux heures dans les embouteillages avant de commencer à travailler augmente considérablement la qualité de vie.

Oui je me trouve plus productif à la maison. Je gagne le temps pour aller au travail et pour rentrer à la maison, pour manger pareil. Minimum je gagne 2-3 heures par jours si je reste à la maison. SF, manager

Ce commentaire n'est pas du tout négligeable, gagner deux ou trois heures par jour, cela permet de consacrer plus de temps à sa vie privée et donc amène un certain confort.

La flexibilité est également beaucoup discutée. En effet, l'opinion d'une interviewée assistante est celle-ci :

J'ai un avis plutôt tranché en fait. C'est positif dans le sens qu'on peut organiser sa journée comme on le souhaite. Si on a des impératifs pendant la journée bah voilà. Si on a un rendez-vous c'est quand même plus facile niveau organisation si on est à la maison tu vois. Ça c'est un bon point. AC, assistante

Cette flexibilité améliore considérablement la qualité de vie des employés. En effet, plusieurs interviewés sont conscients de la chance de pouvoir prendre un rendez-vous chez le médecin en journée par exemple.

Inconvénients du télétravail

L'inconvénient le plus redondant lors des interviews est le manque de relations sociales. En effet, les relations au travail sont devenues purement professionnelles et transactionnelles. Le manque de relations sociales au travail n'est pas à prendre à la légère comme par exemple les petits moments de rigolade, les pauses cafés, les after work, et toutes les activités organisées par l'organisation comme par exemple le marché de Noël, le ski, etc.

Ça rend le métier moins stimulant pour les jeunes car il y a moins ce côté équipe.
AC, assistante

Comme discuté lors de la revue de la littérature, la cohésion d'équipe a pour conséquence d'impliquer les membres de manière enthousiaste dans le groupe (Forsyth, 2018). Ce qui le rend stimulant.

Vie privée/vie professionnelle

La barrière entre professionnel et personnel est assez floue. Disons quand tu travailles au bureau, quand tu as fini, tu éteins ton pc et tu rentres chez toi. Alors que quand tu travailles de chez toi, tu n'éteins jamais vraiment ton pc ou tu traines un peu et du coup tu traines trop longtemps devant l'ordinateur et au final tu as moins de temps pour ta vie personnelle. AC, assistante.

Un autre inconvénient est ce problème de confusion entre la vie privée et la vie professionnelle. En effet, plusieurs interviewés ont évoqué le fait de travailler plus tard le soir lorsqu'ils sont en

télétravail. Les mails et appels téléphoniques amènent également une charge de travail supplémentaire.

Concernant les inconvénients, tu as tendance à déborder un peu plus sur ta journée de travail. Tu travailles plus tard le soir et tu as moins de liens sociaux avec les collègues. AK, assistant

J'ai l'impression de plus travailler et le fait de ne pas avoir le même équipement qu'au bureau, je suis peut-être un petit peu moins efficace aussi et donc redevable de travailler plus tard le soir alors que au final je pense que non. AC, assistante

Parce que comme tu n'as pas de temps de trajet, tu te lèves à la même heure et du coup tu commences à travailler plus tôt. Ce que tu ne fais pas en trajet, j'ai tendance à le faire en travail en plus. FL, assistant

Sept répondants sur dix ont avoué travailler plus d'heures en télétravail. Plusieurs sources théoriques vont également dans ce sens.

Connexion Internet

L'argument de la connexion internet a également été plusieurs fois évoqué.

Si la connexion n'est pas bonne, ça peut être déranger et on peut vite perdre du temps. Et aussi niveau communication par équipe, il y a des choses qui pourraient se régler beaucoup plus vite si on était tous ensemble au bureau si tout le monde était là. En télétravail c'est plus compliqué pour joindre certaines personnes car chacun a un emploi du temps différent. EM, RH

3 La cohésion des équipes

Ce qui est particulier au sein du département audit chez PwC est la moyenne d'âge des équipes. En effet, énormément de personnes commencent à travailler dans cette entreprise mais la rétention du personnel est assez faible. En effet, la moyenne d'âge des personnes interviewées se situe entre 24 et 33 ans. Ce sont des équipes très jeunes et c'est sûrement ce qui permet une cohésion d'équipe plus facile.

C'est vraiment le point positif de ce métier je trouve. De pouvoir profiter de ces équipes jeunes et d'échanger etc. Du coup là depuis le télétravail, c'est vraiment le

travail d'équipe qui est le plus impacté je trouve. Même si on essaye de faire des meetings, des petites réunions sur googlemeet etc, je trouve que ça n'a rien à voir quoi. AC, assistante

En ce qui concerne la cohésion des équipes chez PwC, celle-ci était très forte avant la crise sanitaire mais toutes les interviews ont révélé que l'impact du télétravail permanent sur la cohésion des équipes est assez conséquent. En effet, c'est pour les nouveaux arrivants que la situation est la plus compliquée. Ceux-ci n'ont pas eu l'occasion de participer à toutes les activités organisées par l'entreprise. FL, qui travaille depuis septembre 2020 chez PwC a même avoué qu'il n'avait jamais été boire un café ou manger avec quelqu'un de l'entreprise. Lorsqu'il travaille au bureau, il ne connaît absolument personne dans les couloirs. Toutes les relations que les nouveaux arrivants (depuis mars 2020) ont créés sont des relations purement professionnelles. Les paroles de VS, un manager interviewé, vont également dans ce sens. Il pratique énormément le télétravail parce qu'il estime ne plus avoir besoin de se créer des amitiés sur son espace professionnel. Il a déjà son cercle de connaissances et d'amis au sein de l'organisation et les rencontre désormais en dehors du cadre professionnel. En conclusion, il est nettement plus difficile de créer du lien au sein de l'entreprise lorsque les personnes télétravaillent.

Il y a une bonne cohésion des équipes malgré des dossiers compliqués où tu travailles beaucoup. Ça soude en fait d'être en équipe, t'es dans le même bateau, dans la même galère. Tu te retrouves chez le client à des heures tardives, t'en peux juste plus mais tu sais à un moment donné dans la fatigue ou quoi, tu commences à délirer et ça soude ce genre de moment. Que si tu es sur un gros projet et que tu es seul chez toi, bah tu n'es pas connecté systématiquement avec ton équipe. VS, manager

La cohésion d'équipe se crée notamment par la synchronisation des tâches entre les personnes, l'entraide mais également par des moments d'amitié, de rigolade en travaillant. Une équipe est cohésive lorsque l'ambiance est bonne et pour la plupart des interviewés, il est plus difficile d'avoir une ambiance de groupe lorsqu'on a juste des réunions googlemeet.

En télétravail tu n'as pas de moment de rigolade, tu te connectes quand c'est nécessaire (coaching, statuts, des trucs purement professionnels et c'est tout). Donc je trouve qu'on est moins soudés quand on travaille à distance. VS, manager

Les assistants ont des avis similaires concernant la cohésion des équipes : c'est la perte de liens, de cohésion et de vraies relations sociales. Donc la cohésion sociale a été vécue plus difficilement par les nouveaux employés.

Il y a des choses qui se font moins naturellement parce qu'on n'a pas la personne en face aussi. Et ouais je sais pas et on a chacun un rythme différent en télétravail. On s'accorde moins comme une équipes mais plus individuellement. AC, assistante

I would say that the cohesion of the team is limited by working completely from home. Often you do not get to know people personally and therefore do not develop a personal bond with your colleagues. From my point of view, the work is becoming more anonymous. Partly working from home, in my opinion, does not have a major impact on cohesion. DS, assistant.

Selon Hunt (1992), une solution pour qu'un groupe devienne cohésif, ce sont les teams buildings. Il est en effet, nécessaire d'affronter les problèmes ensemble et ce même si les membres de l'équipe sont séparés géographiquement. Il est également nécessaire de passer du bon temps ensemble pour renforcer la cohésion d'équipe. Presque tous les interviewés ont émis cet argument. En effet, rire, avoir des relations informelles, c'est nécessaire pour décompresser et assurer la performance de l'équipe.

Relation aux collègues

Seul AK, employé depuis deux ans, trouve que ses relations avec ses collègues ne sont pas impactées par la distance et il est satisfait par les visio-conférences.

Un autre assistant, FL, témoigne sur ce manque de relation aux collègues :

Tu ne crées pas de liens sociaux avec tes collègues. Parce que quand j'ai commencé en octobre 2020, on était 200 à commencer à travailler à cette date. A l'heure actuelle je n'en connais pas beaucoup. FL, assistant

En conclusion, les relations avec les collègues ont été vraiment impactées pour les nouveaux employés qui ont commencé à travailler pendant le covid.

La situation est différente pour les seniors et managers interrogés. En effet, ils ont déjà leurs amis au sein de la société et donc il est plus facile pour eux d'avoir des contacts lorsqu'ils viennent au bureau.

Les transactions entre les collègues sont de plus en plus formelles et transactionnelles. Il devient difficile pour les employés de créer des relations informelles. Cependant, il est possible de se téléphoner juste pour prendre des nouvelles etc mais cela arrive nettement moins régulièrement que lorsque tout le monde est dans l'open space.

Le management à distance

En ce qui concerne le management à distance, que ce soit les assistants, les seniors ou les managers, tous sont d'accord de dire que cela s'est très bien passé lors de la crise sanitaire et de la transition à distance.

Lors de la collecte d'information littéraire, beaucoup de sources vont dans le sens que les managers vivent mal la situation à distance. Or, lors de la partie empirique de ce mémoire, c'est tout le contraire. Les managers sont très satisfaits de cette organisation du travail comme ils le pratiquaient déjà avant la crise du covid.

Le coaching à distance est approprié même si il peut être plus compliqué. Un exemple ; lorsqu'un senior explique quelque chose à un assistant, les autres qui sont autour vont écouter et cela permet au senior de ne pas expliquer la même chose plusieurs fois.

C'est quand même plus facile d'être face à face pour faire du coaching. Donc quand j'ai des stagiaires, j'évite de faire du télétravail. Les équipes sont jeunes donc c'est agréable de travailler à plusieurs, il y a souvent une bonne ambiance au sein des équipes. SG, senior

De plus, dans la revue de Michinov (2008) p11, un frein au fonctionnement des équipes à distance est en effet, le manque de possibilité à déceler des *mimiques, des regards, des expressions émotionnelles*.

Quand je suis avec l'équipe, je remarque les têtes, si quelqu'un est stressé, il fait des grimaces en mode je comprends rien etc. Ça, je peux déceler en présentiel mais pas à distance. A distance, je ne peux pas voir comment la personne travaille et donc c'est plus difficile de l'aider je trouve. SB, manager

Le manager peut très vite apercevoir lorsque le membre de son équipe ne comprend pas quelque chose si la personne est en face de lui. Ce qui n'est pas le cas par visio conférence.

Le management à distance au sein de cette entreprise est un management par objectif. En effet, SB, un manager nous explique sa manière de gérer son équipe en fonction du grade des membres.

Pour contrer ça, je fixe des objectifs par demi-journée, par semaine, dans les deux jours, il faut faire ça, ça et ça. Si il n'a pas atteint ces objectifs, c'est sûr qu'il a un problème. Mais ça dépend du grade de la personne. Si il est assistant 1, je demande des objectifs par journée, stagiaire, par demi-journée même un peu moins. Senior, je donne des objectifs par semaine. C'est comme ça que je gère ce genre de planification et que je sais si l'équipe avance ou pas. SB, manager

Une affirmation qui revient souvent est celle-ci :

Je trouve que le management à distance fonctionne bien parce que de temps en temps on se retrouve et qu'on a la possibilité de revenir un peu en présentiel. AC, assistante.

Cette dernière intervention est très intéressante. En effet, la distance est désormais bien vécue par les employés car ils ont la possibilité de revenir au bureau deux jours par semaine maximum. Donc, le télétravail à domicile partiel permet une certaine cohésion d'équipe et un sentiment de proximité que le télétravail permanent ne permet pas.

Le management à distance est devenu, dans la plupart des cas, un management de la confiance (Taskin, 2012). En effet, l'auteur émet même l'hypothèse que la confiance peut être un outil de contrôle. Il s'est avéré que lors du confinement complet, un management par les valeurs et la culture ainsi qu'en accordant la confiance de l'entreprise en ses membres fut la meilleure solution. Et cela s'est également avéré vrai au sein de PwC Luxembourg.

La distance

L'audit est un métier approprié au travail à distance. En effet, déjà lorsque tout le monde était en présentiel, il arrivait souvent que la même équipe soit dispersée au sein de l'open space. Ceci entraînait une communication via une messagerie instantanée alors que les membres étaient tous au bureau. C'était plus rapide et moins encombrant que de se déplacer pour aller poser une question.

Parce que si la personne est à l'autre bout du bâtiment tu n'as pas envie de marcher 200 mètres avec ton pc. Donc les outils étaient déjà cohérents concernant la distance physique. FL, assistant

Concernant la distance physique, celle-ci n'a pas vraiment été affectée par le télétravail. En effet, selon Olliver (2017), il suffit d'un couloir, d'un étage ou d'une porte fermée pour affecter cette distance. Selon l'auteur, *la proximité relationnelle est avant tout un état d'esprit* (Ollivier, 2017, p38). Nous entendons de ce fait qu'il n'est pas nécessaire d'être l'un à côté de l'autre, pour se sentir ensemble. Et donc être séparé de quelques mètres ou d'un étage n'est au final pas vraiment différent en ce qui concerne le travail en tant que tel que d'être séparé de centaines de km.

Cependant, si la personne ne répond pas aux mails ou chats, c'est toujours possible d'aller la trouver dans l'open space. Ce qui n'est pas possible en télétravail. L'absence de réponses des supérieurs peuvent entraîner des journées perdues pour les assistants qui ont besoin d'eux et qui ne peuvent pas travailler tant qu'ils n'ont pas accès à ce genre de documentation.

Forcément comme tu dépends du retour du senior par biais virtuel. Forcément tu envoies un message, tu peux pas faire plus que ça. Si il ne te répond pas, et que tu n'as pas de retour, tu es bloqué. Et du coup je ne sais rien faire. Je ne sais rien faire de plus que de lui dire que j'ai besoin de lui. Donc si il ne me répond pas bah tant pis quoi. Dans un environnement de travail en présentiel, j'aurais pu me lever et aller lui poser la question. Ça aurait permis de pas me laisser attendre plusieurs jours. FL, assistant

De plus, la distance temporelle peut également influencer cette perte de temps. Les personnes font leur horaire comme elles souhaitent et elles ne travaillent pas toutes en même temps. En effet, certains commencent à travailler à 8h, d'autres à 9h, ils font leur pause de 12h à 13h, d'autres de 13h à 14h. Ce n'est pas possible d'être joignable toute la journée. Au sein de PwC, un employé parle de ce problème mais une solution était toujours apportée dans la journée. Cependant, cela peut faire perdre énormément de temps aux nouveaux employés qui ont besoin de réponse pour avancer sur leur tâche.

Ça dépend de la météo aussi. Quand il a fait très froid cet hiver quand il a fort gelé, je préfère rester chez moi aussi. Si il fait beau j'aime bien venir au bureau, manger

dehors avec les collègues. Pour l'été il y a la clim dans les bureaux ce que je n'ai pas à la maison donc voilà tout ça joue (aha). AK, assistant

La communication

Les moyens de communication privilégiés au sein de PwC Luxembourg sont les visioconférences Googlemeet ainsi que les mails et chat Google. Il est également possible de communiquer via les numéros professionnels des employés, ainsi que via Jaber qui est également un moyen de communication au sein de l'entreprise.

En ce qui concerne la communication, je n'ai jamais eu de souci. SG, senior.

80% de interviewés affirment préférer les moyens de communication avec vidéo comparé au chat. Cela permet d'avoir une réelle conversation avec les membres de l'équipe et de créer du lien.

Ce que je fais au quotidien c'est avoir des googlemeet régulier avec les personnes en dessous de moi comme toi, une stagiaire ou avec d'autres nouveaux. Je privilégie les appels aux chat parce que je trouve que ça permet de créer un meilleur lien et surtout ça permet de savoir si la personne à vraiment compris ce qu'elle doit faire.

AK, assistant

Toutes les personnes interrogées sont d'avis que la communication au sein de l'organisation a été bonne malgré la crise sanitaire et le télétravail permanent. Ce qui a été réalisé au sein de l'organisation était largement suffisant et deux personnes ont même avoué que si il y avait eu plus de réunions en ligne comme les « connecting with you » tous les lundis, cela aurait été de trop. Donc l'entreprise a vraiment bien su gérer la communication avec ses employés.

L'entreprise avait déjà l'habitude d'utiliser des moyens de communication moyennant internet comme l'audit étant une fonction qui requiert de la distance : de la distance avec le manager, qui n'est pas souvent avec l'équipe et de la distance avec le client.

Laurent Taskin (2020), nous met en garde. Il faut faire attention au côté relationnel du rapport au travail. En effet, nos communications ne doivent pas seulement être des transactions d'information, il faut garder du lien. Si nous voulons continuer d'innover et de collaborer en télétravail, il est nécessaire de toujours penser au côté relationnel et pas seulement transactionnel. Les interactions informelles nous enrichissent. (Taskin, 2020). Selon l'auteur, la meilleure solution, si le télétravail persiste, serait que tout le monde télétravaille le ou les

mêmes jours et que les employés soient donc tous ensemble dans les locaux de l'entreprise au moins plusieurs jours par semaine. Mais d'un point de vue sanitaire, cela n'a pas de sens.

L'autonomie

L'autonomie est un enjeu particulièrement important dans le cadre de notre question de recherche. En effet, le télétravail, par sa distance, implique l'autonomie. Un employé est considéré comme autonome chez PwC lorsqu'il n'a plus besoin de coaching, donc lorsqu'il a acquis de l'expérience.

Un manager exprime clairement sa vision de l'autonomie :

*Quand tu n'es pas autonome, tu as besoin qu'on te guide, qu'on te dise quoi faire et à distance tu te sens plus vite perdu. C'est beaucoup une **question d'autonomie**. Si tu es autonome tu fais ton job, tu n'as pas besoin qu'on te dise quoi faire et comment. Que tu sois à la maison ou au bureau, tu gères ton truc et ça ne change rien. Si tu n'es pas autonome tu peux avoir ce sentiment d'isolation, d'abandon et de déconnexion. Tu es obligé de fixer un meeting virtuel avec ton supérieur, tu peux vite perdre du temps si il ne te répond pas tout de suite, tu n'as pas envie de déranger etc. Tu ne sais pas à qui t'adresser, tu n'as pas le voisin à qui tu peux poser vite fait une petite question. Pour les nouveaux, quel que soit la boîte, si tu n'es pas autonome, c'est compliqué. VS, manager*

Lorsqu'une personne est expérimentée et donc autonome, cela ne pose pas de problème de télétravailler concernant la performance de la tâche à effectuer.

Si on a une équipe qui est expérimentée et qu'on travaille de chez soi, c'est pas dérangeant de télétravailler, il n'y a pas de différence. Par contre, quand il y a des nouveaux dans l'équipe, des personnes qui ne connaissent pas assez bien le client et le métier d'audit, c'est assez difficile d'expliquer à la personne avec un call. C'est toujours mieux d'avoir un contact direct. GG, senior

Les équipes sont toujours formées par grade, donc il est rare que tous les membres soient expérimentés dans une équipe.

On peut être une grande équipe et être composée de personnes expérimentées et donc autonomes et donc ils peuvent faire leur travail tout seul. Par contre, c'est rarement le cas, les équipes sont souvent formées par grade. Donc il y a toujours un besoin de coaching et de communication. GG, senior

Une partie du travail des seniors est de coacher les nouveaux employés faisant partie de l'équipe. En effet, la transmission de savoir est très importante chez PwC et c'est ce qui rend cette organisation intéressante pour les jeunes travailleurs tout juste sortis de l'école. La question d'autonomie est donc très importante et l'objectif pour l'organisation est de les rendre autonome le plus vite possible.

Isolement

L'isolement rejoint l'idée de distance émotionnelle.

I really enjoy working from home, but there is still a lack of personal exchange from time to time. DS, assistant

Dès qu'on a pu revenir au bureau, je suis revenu les deux jours par semaine autorisés au bureau pour éviter cet isolement. TN, assistant

Comme l'affirme Ollivier en 2017 p31, *l'isolement peut avoir des incidences psychiques sur l'état psychique* des employés. Donc, il est essentiel pour les entreprises de ne pas minimiser cet aspect du travail à distance.

Neuf répondants sur dix, ont avoué ne pas avoir ressenti d'isolement pendant le confinement. Ils ont tous eu la chance de le passer en famille ou de rester dans leur collocation avec des amis. Seul GG, un senior, s'est retrouvé seul dans une maison pendant trois mois mais il pense que cela n'a pas impacté son travail. Bien au contraire, son travail lui permettait d'occuper ses journées.

Cependant, les nouveaux employés qui n'ont pas pu acquérir suffisamment d'expérience ont ressenti un certain isolement par rapport au travail. C'était plutôt un sentiment de solitude face à la tâche à effectuer.

Isolement : non pas forcément car on a tous les outils à disposition pour se connecter avec les gens. Ça c'est mon point de vue en tant que manager. VS, manager

C'est vraiment pour les nouveaux arrivants que la situation a été plus compliquée. Car cinq interviewés sur dix pensent que le coaching est moins efficace à distance. DS nous dit même que :

The learning process is slower because you don't get as much input. DS, assistant

Les seniors sont considérés comme des managers de proximité chez PwC ; ils s'occupent en effet de la formation des assistants et des stagiaires. Au sein de cette organisation, comme le travail est toujours effectué par équipe, il est toujours possible de poser des questions et de trouver de l'aide au sein de ses collègues. C'est là un gros avantages des équipes projets.

Non je ne me suis jamais senti vraiment seul car on est toujours supervisé. Ton senior va toujours te demander où tu en es. Tu n'es jamais oublié. Mais c'est un contact purement professionnel. FL, assistant

Afin de combattre cet isolement, voici la technique d'un senior afin de garder de la proximité avec ses équipes :

Je faisais beaucoup de call avec les équipes. Parler un peu avec eux, leur demander comment la situation à distance se passe pour eux, leur remonter un peu le moral etc. Afin de leur faire ressentir que tout va bien, surtout pour les plus jeunes et les nouveaux dans les équipes. Sinon ça risque de donner un coup sur le moral des personnes tu vois. Donc c'est important de leur montrer qu'on est là pour eux. Et une baisse de moral, c'est pas bon ni pour les personnes ni pour le travail. C'est pourquoi je trouve que c'est important de garder ce contact là et il faut garder le contact hors contexte de travail. Pour que les gens ressentent le côté humain dans les relations. GG, senior

La confiance

La confiance est la solution permettant de contrer les inconvénients exposés ci-dessus. En effet, sans confiance, il n'y a pas de cohésion d'équipe. C'est l'élément le plus important dans une équipe, à distance ou non. Suite à la transition en télétravail à domicile, les organisations ont dû se tourner vers un management de la confiance si elles voulaient que l'organisation fonctionne. Cette responsabilisation des employés repose sur le principe de la confiance. Si la confiance n'est pas établie dans l'équipe, le manager va perdre énormément de temps à contrôler ce que les membres font.

Les feedbacks réguliers et le management par objectif ont permis aux employés de garder une relation de confiance avec leur supérieur et avec l'organisation en général.

Comme expliqué par Forsyth (2018), dans la revue de la littérature, une conséquence de la cohésion est la confiance entre ses membres. En effet, les membres réalisent leur tâche sans qu'une surveillance soit nécessaire.

Sentiment d'appartenance à l'entreprise, identité partagée

Sans l'intervention des TIC, l'identité partagée et la communication sont inexistantes. Prendre conscience de l'importance de la communication dans le fonctionnement d'une équipe est primordial et permet une hausse de l'implication et du résultat du projet. La culture organisationnelle reste centrale même pour les personnes ne travaillant pas au sein de l'organisation.

On se sentait moins intégrés dans l'entreprise car il n'y avait plus du tout d'activité hors boulot dans celle-ci. AK, assistant

Oui je pense que le fait de ne pas se voir physiquement, ça a un impact. Ça dépend de chaque personne mais je pense qu'on peut se sentir détaché de l'équipe et de l'entreprise. Il faut faire en sorte de quand même aller de temps en temps au bureau pour garder le lien. TN, assistant

Dans une équipe, les membres ne s'identifient pas seulement les uns aux autres, c'est bien plus que ça, ils partagent une identité commune (Forsyth, 2018).

From my point of view, the work is becoming more anonymous. DS, assistant

Nous pouvons assurer que la loyauté et l'implication dans l'organisation sont des problématiques importantes pour les managers, ainsi que la socialisation des nouveaux membres.

Cependant, PwC a mis tout en œuvre pour permettre aux employés de garder du lien avec l'entreprise. En effet, ils ont mis en place des réunions hebdomadaires le lundi à 10h : « les connecting with you ». Cela permet à tous les employés de rester informés sur tout ce qu'il se passe au sein de l'entreprise. Ils ont mis en place des activités de support et des numéros d'appel en cas de problèmes à distance.

Les valeurs qui tiennent à cœur des employés sont toujours prônées à distance afin de leur permettre d'être convaincus qu'ils ont fait un bon choix en venant travailler dans cette entreprise. Il est vrai qu'il est difficile de se sentir intégré lorsqu'une personne commence à travailler dans une nouvelle organisation dans un contexte si particulier. C'est pourquoi de nombreuses choses ont été mises en place par les Ressources Humaines ainsi que le service informatique. Les employés ont été bien accompagnés vers un télétravail permanent en 2020 ou occasionnel maintenant. Il est, de ce fait, important de garder ce lien à l'entreprise et de sentir les points communs entre l'employé et l'entreprise et ce, même à distance. C'est un

challenge compliqué pour toutes les entreprises concernées par le télétravail mais celui-ci a été correctement géré par PwC. Seul les nouveaux employés ont trouvé avoir un manque d'identité partagée et de sentiment d'appartenance à l'entreprise. En ce qui concerne les autres employés, la distance n'a pas affecté leur sentiment d'appartenance à l'organisation.

Le télétravail peut également amener des dérives. En effet, pendant un entretien, un interviewé a dit ceci lorsque j'abordais les avantages du télétravail :

Là par exemple j'ai des amis qui sont partis aux Canaris et qui télétravaillent de là-bas tu vois. Et ça c'est vraiment cool (aha). AK, assistant

Ce type de pensée est clairement une dérive et explique pourquoi il est très pertinent de contrôler le télétravail.

4 Activités supports qui ont permis la transition à distance

En ce qui concerne les Ressources Humaines, le service est très subdivisé. EM a donné une description précise de l'organisation des Ressources Humaines au sein de PwC :

Il y a tout d'abord peopleshare, c'est vraiment l'équipe administrative qui s'occupe de tous les documents RH : quand tu arrives dans l'entreprise, quand tu sors de l'entreprise. Aussi, ils se préoccupent de répondre à toutes les questions concernant les assurances, les payes etc. Donc c'est vraiment le cœur administratif. Après il y a aussi une équipe recrutement qui gère tous les recrutements de l'entreprise. Ensuite il y a une équipe qui s'appelle « global community » qui s'occupe de tous les échanges entre les bureaux PwC, autant les employés de Luxembourg qui vont travailler dans un autre PwC dans le monde mais aussi du coup les employés PwC du monde qui viennent travailler à Luxembourg. Il y a aussi l'équipe « HC contact » donc là c'est vraiment des contacts précis pour chaque ligne PwC. Ce sont eux qui s'occupent des soucis proches des employés. Si tu as un soucis dans une équipe ou avec un employé, c'est à eux qu'il faut s'adresser. Ils s'occupent également de la mobilité interne tu vois. C'est vraiment l'équipe la plus proche. Il y a aussi une équipe qui s'appelle HR IS et eux en fait ils gèrent tous les logiciels RH. EM, RH

Les ressources humaines ont eu beaucoup de travail supplémentaire afin de permettre cette transition en télétravail pour tous les employés. Voici un extrait de la retranscription de l'interview avec EM, employée des ressources humaines relatant tout ce qui a été mis en place de manière globale au sein de la société pour garder du lien avec les employés :

Il y avait les « connecting with you » qui sont des réunions avec tous les membres de l'entreprise et le CEO. Ils nous tenaient au courant de toutes les informations importantes dans l'entreprise et concernant le covid. Et parfois, certaines choses n'étaient pas claires et c'était à peopleshare de répondre aux questions des employés. Après on a dû assurer les papiers pour les personnes qui étaient obligées de venir au Luxembourg pendant la période du confinement complet. On a dû faire des attestations de travail pour tout le monde mais il n'y avait pas de système pour les faire automatiquement. Donc même si il n'y avait au final qu'une centaine de personnes qui venaient au bureau, il fallait les renouveler toutes les semaines et ça faisait un travail supplémentaire très conséquent. Après on devait gérer toutes les personnes qui avaient le covid et retracer combien de personnes l'avaient eu. Comment on gérait la pandémie au sein des bâtiments. Il y a aussi eu le congé pour raison familiale. Donc en fait c'est un congé qui a été donné par la CNS pour aider les parents qui ont des enfants à la maison de prendre des jours de congé vu que les écoles étaient fermées. Les employés avaient du mal à télétravailler avec des enfants en bas âge. Et donc, c'était toujours beaucoup de documents à renvoyer à la CNS etc. C'était pas mal de travail en plus. EM, RH

PwC a fait en sorte de nous connecter, de faire en sorte que de temps en temps (avec les connecting with you), les réunions en ligne au niveau de la société et on avait aussi une ou deux fois par mois au niveau du groupe g, pour savoir comment chacun se sentait. AC, assistante

En ce qui concerne le service informatique, il est ouvert de 9h à 18h pour tous les employés de l'entreprise. Ce service est en fait un numéro de téléphone interne à l'organisation et une équipe répond à toutes les demandes. Ils règlent tous les problèmes informatiques possibles comme par exemple une webcam défaillante, un problème de connexion au serveur de l'organisation, problème d'accès à une application ou à des outils informatiques utilisés dans tous les services.

PwC a mis tout en œuvre au début de la crise afin d'assurer une transition à distance efficace rapidement. En seulement quelques jours, il était possible de travailler de la maison comme au

bureau. En mars 2020, c'était la grosse période en audit, les employés, tous grades confondus étaient débordés comme tous les ans entre janvier et mai. C'était donc essentiel que la transition à distance se passe au mieux.

5 Attentes pour le futur

Ce qui est certain, c'est que tous souhaitent continuer le télétravail mais personne ne veut continuer le télétravail permanent. En effet, le modèle hybride, le télétravail partiel est le seul souhaité.

Honnêtement, à l'heure d'aujourd'hui, je ne me vois pas revenir cinq jours par semaine au bureau. Ça me paraît impossible. Mon souhait ça serait un modèle hybride avec moitié au bureau, moitié en télétravail trois jours au bureau et deux en télétravail, ça serait vraiment parfait. Ça permet la séparation des tâches. C'est vraiment le rythme parfait car il y a plus de concentration à la maison mais il y a le côté relationnel qui manque et qu'on peut retrouver la moitié de la semaine au bureau. EM, RH

Je ne suis pas pour le télétravail à 100% mais trouver un compromis entre télétravail et présentiel, ça serait le top ! GG, senior

Tout le monde a le même discours, tous grades confondus. Certains souhaitent travailler un jour par semaine depuis leur domicile, d'autres trois ou quatre.

I would appreciate it if it were possible to work 60% from home and 40% from the office after this health crisis. So I could have the advantages of teleworking without the disadvantages as well as the advantages of working in a team. DS, assistant

L'opinion de tous les interviewés est de garder les avantages du télétravail tout en supprimant ses inconvénients (qui surviennent majoritairement lors du télétravail permanent).

Les employés interrogés souhaitent vraiment un système flexible.

L'idéal serait qu'il n'y ait pas de règles en fait. Que chacun soit libre de venir au bureau ou de télétravailler de temps en temps si il en ressent le besoin ou si il a un rendez-vous médical tout près de chez lui par exemple. C'est autant qu'il travaille de chez lui tu vois. Ce genre de chose en mode flexible tu vois. Pour le moment on

n'a pas le droit de venir plus de deux jours au bureau par semaine et moi j'en souffre quoi. Moi j'aimerais venir quand j'ai envie de venir en fait. AC, assistante

Tous souhaitent garder une flexibilité et aussi assurer leur venue en présentiel en fonction de la quantité de travail et de la taille de l'équipe comme énoncé précédemment.

Je préfère quand même être au bureau qu'en télétravail donc je dirais deux jours en télétravail et 3 jours au bureau, c'est vraiment bien. Mais bon après ça dépend de la quantité de travail et du type de mission. Si c'est une grosse mission, c'est mieux qu'on soit tous ensemble toute la semaine. SG, senior

En effet, il est préférable de venir au bureau lorsque l'équipe le demande, si les membres ne sont pas autonomes, si c'est une demande du client. Sur les gros projets, il est important d'être ensemble afin de bénéficier des avantages de la cohésion sociale. Cependant, si l'équipe est constituée de un ou deux membres et qu'ils sont autonomes, il est préférable de rester à la maison.

Une problématique importante concernant le futur est la législation des pays frontaliers ainsi que celle de l'organisation.

J'aimerais bien continuer un ou deux jours par semaine à la maison. Mais après ça va dépendre des états par rapport au nombre de jours qu'on a droit dans les états frontaliers. Et ça va dépendre des entreprises aussi, si PwC permettra ou non de continuer. Mais je pense que tout le monde veut continuer. TN, assistant

Résumé de l'analyse

Etant en code orange lors des interviews, les employés ont l'opportunité de venir au bureau deux jours par semaine. C'est bien le télétravail partiel qui est analysé dans cette étude.

L'analyse commence par une description précise de l'échantillon interviewé au sein de PwC Luxembourg : équipe jeune, de différentes nationalités, tous détenant un diplôme universitaire, sans enfant et ayant travaillé dans les mêmes équipes récemment.

Des différences d'opinion en fonction du grade (assistant, senior, manager) sont apparues lors de cette recherche. En effet, le métier de manager est beaucoup plus apte à télétravailler grâce à son autonomie. Ce n'est pas vraiment le cas des nouveaux employés, non expérimentés et qui ne sont pas autonomes. C'est pourquoi, le concept d'autonomie est essentiel afin de travailler efficacement depuis son domicile.

L'opinion concernant le coaching diffère assez selon les grades. En effet, les assistants ont souffert de ce manque de contact réel pour le coaching et ont perdu énormément de temps à attendre les réponses de leur supérieur. Cependant, en ce qui concerne les seniors et les managers, leur opinion est positive par rapport au coaching. Ils n'ont pas trouvé de difficultés particulières hormis le fait qu'il est compliqué à distance, de déceler les mimiques, grimaces qui peuvent faire comprendre que l'assistant ne comprenait pas ce qu'il devait réaliser.

Ceci rejoint l'idée de l'isolement en télétravail permanent. En effet, les assistants ont pu se sentir seuls par rapport à la tâche à effectuer. Mais, tous les seniors et managers affirment que la communication est bonne et que la transition à distance s'est bien déroulée.

Le sentiment d'appartenance à l'entreprise a quant à lui été menacé pour les assistants mais pas pour les personnes qui travaillaient déjà là avant la crise sanitaire.

Concernant les avantages et inconvénients du télétravail constatés par les intervenants, ceux-ci diffèrent en fonction des individus et de plusieurs facteurs comme par exemple la situation familiale, le confort à la maison, les relations aux collègues et aux managers etc (Thisse et al., 2021).

Comme expliqué précédemment, au plus les employés télétravaillent, au plus la cohésion des équipes est entravée. Cependant, ceci est vrai, seulement dans le cas de télétravail permanent. Depuis l'été 2020, PwC Luxembourg autorise ses employés à venir deux jours par semaine au bureau et ce phénomène est nettement diminué dans le cadre d'un télétravail alterné.

A la question, « Est-ce que selon vous le télétravail impacte la cohésion des équipes ? », seule une personne a répondu non (parce qu'il associait certainement le terme cohésion des équipes à communication et travail fait). Tous, étaient d'accord que l'impact était conséquent (surtout d'un point de vue relationnel) mais que celui-ci variaient en fonction du type de télétravail en place. Le télétravail permanent affecte négativement la cohésion des équipes mais l'impact du télétravail partiel n'a pas d'impact négatif significatif sur la cohésion des équipes au sein de PwC Luxembourg. Comme la recherche effectuée est une étude de cas, il est impossible de généraliser cette conclusion.

La taille de l'équipe est un facteur important en ce qui concerne le choix du présentiel ou de la distance. En effet, tous les interviewés sont d'accord sur le fait que lorsqu'ils travaillent avec une grosse équipe sur un gros projet, c'est mieux d'être en présentiel. La cohésion d'équipe est de ce fait essentielle au bon déroulement de la mission. Alors que si les personnes travaillent seules sur un projet, ce n'est pas utile de se déplacer pour travailler « seul » au bureau.

Le covid a permis aux employés (assistant et senior) de se rendre compte qu'il n'y avait pas beaucoup d'intérêt de faire un déplacement jusqu'au bureau quotidiennement. En effet, grâce à cette distance obligatoire, ils se sont rendu compte qu'ils travaillaient déjà « à distance » avant mars 2020. Plusieurs interviewés avouent qu'il était courant de poser des questions via le chat ou visio conférence alors qu'ils étaient dans le même open space. Donc, le covid-19 a permis de se rendre compte que le présentiel n'est pas déterminant concernant la cohésion des équipes. Cependant, les réunions en présentiel sont beaucoup plus efficaces au niveau de la collaboration et surtout de l'innovation. En conclusion, la cohésion des équipes est la plus efficace lorsqu'ils ont l'opportunité de se voir physiquement quelques fois par semaine. Cependant, il n'est pas nécessaire d'être présent quotidiennement pour avoir une bonne cohésion au sein de l'équipe.

Pour conclure, les équipes projet en audit chez PwC Luxembourg se prêtent bien à une certaine distanciation étant donné que la distance n'altère pas la cohésion de ce type d'équipe. De plus, le principe même des équipes projets, c'est la collaboration et l'échange d'idées qui permettent d'apporter un plus au travail requis. C'est ici qu'intervient l'intelligence collective. Cependant, les interviews ont montré que la distance n'altère pas le but des équipes projets si et seulement si ils se retrouvent quelques jours sur la semaine afin de discuter des enjeux et de collaborer. Cependant, dans la mission d'une équipe projet, la collaboration ne représente pas 100% du travail. C'est pourquoi réaliser des tâches qui requièrent d'être seul (tâche individuelle) n'handicape pas l'équipe si elles sont réalisées à distance.

Enfin, les interviewés concluent qu'il est possible de télétravailler efficacement. En effet, la majorité d'entre eux ont été satisfaits du télétravail partiel. Si les personnes ont quand même quelques contacts physiques sur la semaine, la cohésion ne sera pas atténuée. Avoir l'opportunité d'être dans un système flexible est bénéfique pour tous grâce aux avantages mentionnés. Tous souhaitent continuer le télétravail et garder une organisation flexible de leur temps et de leur espace de travail. Mais cela devrait rester un choix et non une obligation. Avoir l'opportunité de télétravailler deux ou trois jours par semaine est la solution souhaitée la plus fréquente.

Donc, l'impact du télétravail sur la cohésion des équipes est important lorsqu'il est permanent, lorsque l'équipe est grande et si l'autonomie des membres n'est pas avérée.

Discussion et conclusion

Afin de répondre à notre question de recherche, il est intéressant de notifier que le télétravail permanent a un impact beaucoup plus significatif sur la cohésion des équipes que le télétravail occasionnel ou alterné. En effet, la cohésion n'est affectée par la distance à long terme seulement si les membres sont tous les jours à distance. Cependant, si l'équipe est en présentiel deux jours par semaine par exemple, cet effet significatif affectant la cohésion des équipes est nettement diminué.

D'un point de vue organisationnel, chez PwC Luxembourg, ils travaillent par mission. L'audit d'une entreprise correspond à une mission. Une équipe est assignée par mission. Une équipe correspond, pour un dossier de taille moyenne, à un stagiaire, un ou plusieurs assistant(s), un ou plusieurs senior(s), un manager ou directeur et enfin le partner qui approuve le travail final. La hiérarchie est très importante dans cette société. Ce qui rend PwC prestigieux est la qualité du travail réalisé par ses membres. C'est pourquoi, plusieurs personnes revoient le travail effectué par les moins hauts gradés.

Une conclusion intéressante est la différence de perception des phénomènes au sein d'une même équipe. En effet, selon que l'individu soit nouveau ou manager (et donc expérimenté), les perceptions pour presque tous les sujets abordés diffèrent. Cela est dû principalement à l'autonomie. En effet, comme décrit précédemment dans la revue de littérature, l'autonomie est une caractéristique fondatrice du télétravail. Une personne qui n'est pas encore autonome (un nouvel arrivant dont la formation n'est pas terminée) va rencontrer beaucoup plus de problèmes suite à la pratique du télétravail. Alors qu'une personne expérimentée va quant à elle se réjouir de pouvoir travailler de manière autonome et flexible. Donc les problèmes rencontrés ne sont pas survenus suite au grade des employés mais bien parce que les nouveaux arrivants ne sont pas autonomes.

Le covid fut un élément perturbateur de l'évolution du télétravail. Cependant, en 2017, Ollivier p15 prévoyait que d'ici 2030, *50% des emplois seront télétravaillables*. Ceci démontre l'engouement pour cette organisation flexible du travail et son évolution depuis quelques années. La crise sanitaire modifia la croissance constante de cette méthode d'organisation.

Ce qui est certain c'est, que ce soit dans les enquêtes réalisées en ligne ou dans les interviews réalisées dans ce mémoire, personne ne se voit revenir à 100% en présentiel. Tout le monde est d'accord sur le fait que cette manière d'organisation du travail fonctionnait très bien auparavant.

Cependant, rare sont les personnes interrogées souhaitant continuer le télétravail permanent. En effet, celui-ci a atteint ses limites et les employés ont besoin de récupérer leurs liens sociaux au travail. Pour une question de qualité de vie premièrement et de flexibilité deuxièmement, la grande majorité de la population espère pouvoir continuer le télétravail deux ou trois jours par semaine. Permettre de la flexibilité aux employés et donc un système hybride, permettrait de mettre en avant tous les avantages du télétravail et du présentiel tout en diminuant leurs inconvénients. Ce qui ressort de cette analyse est que plus personne ne veut continuer un modèle 100% en présentiel ou 100% en télétravail. Les employés veulent bénéficier des avantages des deux sans souffrir de leurs inconvénients. Pour ce faire, il faudrait que les organisations et les autorités des pays en question (c'est-à-dire de la France, Allemagne et de la Belgique dans notre étude de cas) acceptent ce nouveau modèle hybride de travail.

En conclusion, le télétravail chez les auditeurs a été très bien accueilli dans la majorité des cas. En effet, l'audit est déjà un métier réalisable à distance. Par distance, ici nous entendons le travail chez le client et donc hors de l'entreprise. Je pense que si la transition à la maison s'est aussi bien passée c'est parce que les employés avaient déjà l'habitude d'une certaine autonomie par petits groupes (souvent deux ou trois personnes maximum) qui se déplaçaient chez le client. Ne serait-ce pas une avant-garde du télétravail ? Un facteur qui aurait permis une transition à domicile plus évidente ? Comme différence entre le travail chez le client et donc à distance, et le télétravail, nous voyons principalement, le manque de cohésion d'équipe. La cohésion des équipes est appauvrie de cette situation en 100% en télétravail. Cependant, avec une méthode hybride de travail, la cohésion resterait bonne. De plus, en fonction des résultats obtenus, il semblerait que les équipes par projets se prêtent mieux à une distanciation qu'une équipe permanente.

Recommandations

Après avoir étudié une revue de littérature et réalisé une étude qualitative, il me semble intéressant de penser plus loin et d'émettre des propositions managériales pour le futur.

Je pense qu'il serait intéressant de réaliser la même étude au sein d'entreprises avec une hiérarchie plus horizontale et aussi au sein d'équipes permanentes. Comme cette étude porte sur les équipes projets, il serait intéressant d'analyser si les résultats sont similaires ou différents en changeant cette variable.

Il est nécessaire pour les entreprises d'aujourd'hui de penser à l'organisation du télétravail pour le futur. PwC est une entreprise fort centrée sur la formation des jeunes travailleurs tout juste sorti de l'école. Il est courant pour les employés de suivre des formations en ligne sur des logiciels, des techniques comptables, etc. Il pourrait être intéressant de réaliser des formations en ligne avec des conseils pour un télétravail efficace. Ainsi qu'une explication précise du management de la confiance avec par exemple les droits et devoirs que cela implique.

Il serait également recommandé que les membres d'une équipe télétravaillent les mêmes jours afin de travailler ensemble lorsqu'ils sont au bureau. Il a été prouvé qu'être ensemble physiquement permet d'innover, d'être plus créatif et d'avoir de meilleures idées. En effet, la collaboration qui apporte un plus au travail se trouve en présentiel, cela crée l'intelligence collective. A distance, nous pouvons donc effectuer des tâches plus individuelles et qui ne demandent pas d'innover. Le procédé de EM, employée des Ressources Humaines, discuté dans l'analyse semble être adéquat. Il est intéressant de diviser ses tâches en fonction des jours de télétravail et d'organiser sa semaine en fonction des jours de télétravail et des jours en présentiel.

Nous pensons que le télétravail va rester d'actualité dans les années futures. Cependant, cette méthode d'organisation devra être une possibilité de flexibilité et non une obligation. Ce qui ressort de la recherche littéraire et de l'étude de cas sont que les employés ont apprécié le télétravail pour ses nombreux avantages, mais des problèmes importants surgissent également suite à ce mode d'organisation. C'est pourquoi, nous pensons qu'à l'avenir, le télétravail permanent ne sera pas beaucoup prôné. Le télétravail partiel sera quant à lui très populaire car il permet d'avoir les avantages du télétravail (comme désengorgement des moyens de transports, écologie, flexibilité, gain de temps, productivité etc.) sans les inconvénients de celui-ci (comme l'isolement, problèmes de cohésion, etc.). Cette conclusion s'est avérée pour tous les grades confondus des équipes interviewées.

D'un point de vue organisationnel, il serait pertinent pour les entreprises où le travail en équipe est important de permettre aux employés de venir en présentiel lorsque c'est nécessaire, c'est-à-dire lorsque l'équipe est grande et qu'elle nécessite une certaine cohésion. Selon les interviewés, le présentiel est vraiment important lorsque l'équipe et la mission sont grandes et demandent beaucoup d'efforts.

Plusieurs interviewés ont avoué travailler plus d'heures en télétravail que lorsqu'ils sont au bureau. Ce phénomène étant apparemment dû au fait qu'ils ont l'impression d'être redevable

de gagner du temps en ne venant pas au bureau. De ce fait, un senior se lève à la même heure et termine plus tard donc au final il travaille plus. Une assistante pense que c'est à cause d'un sentiment de culpabilité, de ne pas être aussi productive parce que le matériel n'est pas aussi adapté qu'au bureau. Il pourrait donc être intéressant de conscientiser les employés par rapport à cette problématique. Il est vital de déconnecter et de ne pas être joignable toute la journée, chacun a droit à ses pauses et ce n'est pas parce que la personne télétravaille, qu'elle doit être joignable constamment. Il faudrait trouver un moyen d'éclairer la barrière entre professionnel et personnel. Même si le lieu est le même, il faut différencier la perception de ce lieu, en continuant par exemple de s'habiller de manière professionnelle. Il est également important de privilégier une pièce à part comme un bureau afin de vraiment créer « un environnement de travail ».

Il semble intéressant de s'interroger également des avantages offerts par la société. En effet, au lieu de fournir une voiture de société ou une carte essence, ne serait-il pas plus approprié de proposer une chaise de bureau confortable, un deuxième écran, un abonnement wifi de meilleure qualité, un bon supplémentaire afin de payer les charges supplémentaires entraînant la présence au domicile comme l'eau, l'électricité, le wifi etc ? Cela pourrait être une étude intéressante à réaliser mais pour cela il est peut-être pertinent d'attendre les décisions des gouvernements et des entreprises concernant le télétravail après la crise sanitaire.

De plus, Laurent Taskin (2012), remarque que le télétravail permet d'augmenter la rétention du personnel au sein des entreprises. Cette hypothèse n'est pas vraiment en lien avec notre recherche mais nous trouvons intéressant de s'interroger sur ce point. En effet, comme discuté précédemment, dans les équipes dans lesquelles les interviews ont été réalisées, on nous a fait part du nombre de démissions chaque année au sein de chacune d'elles. Donc si l'hypothèse de Taskin, (2012), s'avère vraie, le télétravail permettra peut-être de limiter ce problème de rétention du personnel au sein des équipes d'audit chez PwC ?

Limites

Une limite énoncée par (Delattre et al., 2009) peut être le manque de subjectivité. En effet, lors de notre recherche, il est possible que la subjectivité du chercheur et des interviewés entraîne un biais dans les résultats (Delattre et al., 2009). Savall et Zardet (1996) discutent de « l'interactivité cognitive » entre le chercheur et l'interviewé qui est poursuivie par l'envie

d'augmenter la valeur significative des informations préalablement étudiées dans le travail littéraire scientifique (Delattre et al., 2009). La connaissance n'est pas créée individuellement mais provient de la discussion entre le chercheur et l'interviewé. Il est probable que la formulation des questions incite la réponse de l'interviewé.

Il est vrai que lors de la revue de la littérature, nous nous sommes basés sur des articles ou des parties d'articles qui nous semblaient intéressants. Cependant, si une autre personne avait effectué la même recherche, elle n'aurait peut-être pas trouvé les mêmes articles aussi pertinents.

Nous avons décidé de réaliser une analyse qualitative car c'est l'étude la plus appropriée afin de répondre à notre question de recherche. Cependant, il aurait pu être intéressant d'également réaliser une étude quantitative à plus grande échelle étant donné que ces deux méthodes sont complémentaires et cela aurait pu augmenter la véracité des conclusions (Aubin-Auger et al., 2008, p4).

Les critiques les plus courantes concernant la recherche qualitative *sont l'objectivité, méthodes d'analyse, interaction sur le terrain et manque de représentativité en matière de généralisation* (Delattre et al., 2009 p34). Comme l'analyse est une étude de cas, nous nous sommes concentrés sur la situation dans une seule entreprise : PwC Luxembourg et dans un seul département : l'audit. Si les entretiens avaient été réalisés dans une autre organisation, les résultats seraient peut-être différents. Comme c'est une étude de cas, il est impossible de généraliser nos résultats.

Le fait que les employés chez PwC sont jeunes peut également être un frein à la qualité des résultats. En effet, la moyenne d'âge des personnes interviewées se situe entre 25 et 33 ans. Ceci permet peut-être une meilleure cohésion des équipes puisqu'il est plus évident de créer des liens avec des personnes de son âge. Cependant, cela peut également biaiser nos résultats comme ce sont seulement des personnes qui ont quelques années d'expérience dans le monde du travail. Dix entretiens ont été réalisés car cela semblait suffisant afin de répondre à notre question de recherche et d'atteindre le phénomène de saturation. Cependant, il aurait pu être intéressant de réaliser cette étude au sein d'un PwC d'un autre pays ou au sein d'un département autre que celui de l'audit qui est constitué d'équipes projets et non d'équipes permanentes.

Un élément important qui a peut-être légèrement changé notre question de recherche est que nous avons finalement interrogé des équipes projets à courte durée qui sont régulièrement remixées. Or, la cohésion d'équipe n'est pas la même dans une équipe projet d'un mois que dans une équipe qui travaille cinq ans ensemble.

Un autre fait qui a pu biaiser les résultats serait que les interviewés n'étaient pas familiers avec le concept de « cohésion des équipes ». Lors de certains entretiens, nous avons eu l'impression que ce concept signifiait l'entente entre les individus, une bonne communication. Or, c'est bien plus que ça. Nous aurions dû, lors de la présentation de la question de recherche au début de l'entretien, fournir une définition précise de la « cohésion d'équipe » afin d'éviter tout malentendu.

Conclusion

L'objectif de ce mémoire est de répondre à la question de recherche suivante :

Quel est l'impact du télétravail sur la cohésion des équipes ? Etude de cas PwC Luxembourg.

Nous avons découvert dans quelles conditions le télétravail impacte la cohésion des équipes. En effet, les facteurs influençant la cohésion des équipes en période de télétravail sont principalement : le télétravail permanent, l'autonomie, la taille de l'équipe.

Afin de répondre à cette étude, nous avons tout d'abord recueilli des informations grâce à la revue de littérature. Ceci nous a permis dans un premier temps de comprendre les notions et thèmes importants de notre recherche ainsi que de découvrir les enjeux organisationnels et managériaux du télétravail. Les effets de la cohésion d'équipe impactés par le télétravail ont également été étudiés dans la revue de la littérature.

Dans un deuxième temps, nous avons eu l'opportunité de mettre en pratique ce que nous avons étudié dans la théorie via une étude de cas. Nous avons ensuite réalisé des interviews semi directifs via une analyse qualitative et une analyse thématique. PwC Luxembourg fut notre terrain d'analyse lors de cette étude ce qui était pertinent étant donné que les équipes étaient un peu spéciale. Ce ne sont pas des équipes à long terme mais des équipes par projets régulièrement remixées entre elles. Ceci permet d'apporter un peu de nouveauté au sein de la recherche.

La dernière partie de ce mémoire est la discussion. C'est ici que les conclusions les plus importantes sont abordées, ainsi que les conseils en terme de management et les limites de notre recherche. Suite à ce mémoire, d'autres recherches pourraient être pertinentes comme celles proposées dans les recommandations.

Bibliographie

- Aguilera, A., Lethiais, V., Rallet, A., & Proulhac, L. (2016). Le télétravail, un objet sans désir ? *Revue d'Economie Regionale Urbaine*, Février(1), 245-266.
- Ajzen, M., Donis C., & Taskin, L. (2015). Kaléidoscope des Nouvelles Formes d'Organisation du Travail : L'instrumentalisation stupide d'un idéal collaboratif et démocratique. *Gestion 2000*, Volume 32(3), 125-147.
- Allard-Poesi, F. (2012). *Management d'équipe*—3e édition. Dunod.
- Aubin-Auger, I., Mercier, A., Baumann, L., Lehr-Drylewicz, A.-M., & Imbert, P. (s. d.). *Introduction à la recherche qualitative*. 19 (4). http://www.bichat-larib.com/publications.documents/3446_2008_introduction__RQ__Exercer.pdf.
- Barabel, M. & Meier, O. (2020). *Les RH à l'ère du COVID-19* (DUNOD).
- Blanchet, A. & Trognon, A. (2005). *La psychologie des groupes*. Armand Colin.
- Cayatte, R. (2009). *Manager une équipe à distance*. 222. (DUNOD)
- Dalle, B. & Gabay-Mariani, L. (2020). Le monde a changé ! Et si on changeait avec lui? ? *HR Square*, 35.
- Dambrin, C. (2005). *LE CONTROLE A DISTANCE OU L'AUTOCONTROLE PAR LES TECHNOLOGIES: LE CAS DES COMMERCIAUX*. 573. Gestion et management. Université Paris Dauphine.
- De Ridder, M., Taskin, L., & Ajzen, M. (2019). Le métier de manager en transformation : Une démarche prospective. *Cairn*, 2019/3(109), 37-60.
- Delattre, M., Ocler, R., Moulette, P., & Rymeyko, K. (2009). SINGULARITY OF QUALITATIVE RESEARCH: FROM COLLECTING INFORMATION TO PRODUCING RESULTS. *Tamara: Journal for Critical Organization Inquiry*, 7(3), Article 3. <https://tamarajournal.com/index.php/tamara/article/view/55>
- De Schampheleire, Y. & Martinez, E. (2006). *Régulation du télétravail et dialogue social. Le cas de la Belgique*. *Revue Interventions économiques*, 34 | 2006. <https://doi.org/10.4000/interventionseconomiques.659>
- Devillard, O. (2016). *Dynamiques d'équipes*. <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&scope=site&db=nlebk&db=nlabk&AN=1194432>
- Dorais, M. (1993). Diversité et créativité en recherche qualitative. *Service social*, 42(7). <https://doi.org/10.7202/706615ar>
- Duchesne, S. (2000). *Pratique de l'entretien dit « non-directif »* (p. 9). Dans M. Bachir (dir.), *Les méthodes au concret. Démarches, formes de l'expérience et terrains d'investigation en science politique*, PUF. <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00841927>
- Dumez, H. (2011). Qu'est-ce que la recherche qualitative ? *Le Libellio d'AEGIS*, 7.4.

- Duquesne, T. (2020). *Télétravail recommandé : Mode d'emploi*. HRSquare.
- Fernandez, V., Guillot C., & Marraud L. (2014). Télétravail et « travail à distance équipé ». *Revue française de gestion*, N° 238(1), 101-118.
- Flohimont, V. & Pelletier, M-C. (2020). Lo Giudice, C. (Ed.), *Tenez compte de la situation et de la personnalité de chacun*. À quoi ressemblera le travail à distance dans le monde post-covid-19? *HR Square*, 35. ?
- Forsyth, D. R.. (2018). *Group dynamics*. Cengage.
- Fouquereau, E. (2020). *Le Covid19 peut avoir un effet comparable à une transition de carrière*. *HR Square*, 35.
- Hunt, J. W. (1992). *Managing people at work* (third edition). McGRAW-HILL Book Company europe.
- Imbert, G. (2010). L'entretien semi-directif : À la frontière de la santé publique et de l'anthropologie. *Recherche en soins infirmiers*, N° 102(3), 23-34.
- Larousse. (s. d.). *Audit - Dans dictionnaire en ligne de français Larousse*. Consulté 9 juin 2021, à l'adresse <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/audit/6414>.
- Lee, C. & Farh, J-L. (2004). Joint Effects of Group Efficacy and Gender Diversity on Group Cohesion and Performance. *Applied Psychology*, 53(1), 136-154. <https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.2004.00164.x>
- Léon, E. (2011). *Le management à distance : De la distance objective à la distance subjective*. (Editions Universitaires Européennes).
- Léon, E. (2013). Le management à distance, quelles réalités, quels enjeux ? *Soins Cadres*, 22, S7-S10. <https://doi.org/10.1016/j.scad.2013.04.005>.
- Maisonneuve, J. (2010). *La dynamique des groupes* (Quinzième édition). PUF.
- Michinov, E. (2008). La distance physique et ses effets dans les équipes de travail distribuées : Une analyse psychosociale. *Le travail humain*, Vol. 71(1), 1-21.
- Ollivier, D. (2017a). *Le succès du télétravail*. : Les effets de la nouvelle loi Travail. *Études*, 33-46. <https://doi.org/10.3917/etu.4244.0033>
- Ollivier, D. (2017b). *Manager le travail à distance et le télétravail*. *Culture-Méthode-Outils*. (GERESO).
- Paillé, P., & Mucchielli, A. (2012). Chapitre 1—Choisir une approche d'analyse qualitative. (*Dir*), *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales* (pp. 13-32). Paris: Armand Colin. <https://doi.org/10.3917/arco.paill.2012.01.0013>
- Pontier, M. (2014). Télétravail indépendant ou télétravail salarié : *Quelles modalités de contrôle et quel degré d'autonomie*. *La Revue des Sciences de Gestion*, 265, 31-39. <https://doi.org/10.3917/rsg.265.0031>
- PricewaterhouseCoopers. (s. d.). *About Us*. PwC. Consulté 1 juin 2021, à l'adresse <https://www.pwc.lu/en/about-us.html>

- Ravalet, E., Rérat, P., & Kaufmann, V. (2017). *Immobilités et mobilités liées au télétravail. La situation en Suisse en 2015*.
- Rey, C. & Sitnikoff, F. (2006). Télétravail à domicile et nouveaux rapports au travail. *Revue Interventions économiques*.
- Robbins, S. Judge, T. & Gabilliet, G. (2006). *Le comportement de groupe*. Pearson.
- Robert, F. (2020). *Le télétravail à domicile. L'après -COVID ou le retour à « l'anormal »* Anthemis.
- Rosanvallon, J. (2006). Travail à distance et représentations du collectif de travail. *Revue Interventions économiques*.
- Ruiller, C., Dumas, M., & Chédotel, F. (2017). Comment maintenir le sentiment de proximité à distance ? Le cas des équipes dispersées par le télétravail. *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme Entreprise*, n° 27(3), 3-28.
- Scaillerez, A. & Tremblay, D-G. (2016). Le télétravail, comme nouveau mode de régulation de la flexibilisation et de l'organisation du travail : Analyse et impact du cadre légal européen et nord-américain. *Revue de l'organisation responsable*, 11(1), 21. <https://doi.org/10.3917/ror.111.0021>
- Selon un sondage mené par Robert Half, un télétravailleur sur trois pourrait démissionner s'il doit retourner au bureau à plein temps.* (2021, avril 5). <https://www.roberthalf.ca/fr/selon-un-sondage-mene-par-robert-half-un-teletravailleur-sur-trois-pourrait-demissionner-sil-doit>
- Soulié, J. (2019). *Les six pratiques clés pour bien manager ses équipes en télétravail*.
- Soulié, J. (2020). *Confinement : Quelle organisation pour travailler au mieux à son domicile ?* <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-02513896>
- Taskin, L. (2003). Les Enjeux du télétravail pour l'organisation. *Reflets et perspectives de la vie économique*, Tome XLII(1), 81-94.
- Taskin, L. (2006). Télétravail : Les enjeux de la déspatialisation pour le management humain. *Revue Interventions économiques. Papers in Political Economy*, 34, Article 34. <https://doi.org/10.4000/interventionseconomiques.680>
- Taskin, L. (2012). *Déspatialisation : Enjeux organisationnels et managériaux*. Editions Universitaires Européennes.
- Taskin, L. (2020). *Ce qui se joue, c'est notre rapport au travail*.
- Taskin, L. & Dietrich, A. (2016). *Management Humain*. Manager RH.
- Taskin, L. & Vendramin, P. (2004). *Le télétravail, une vague silencieuse : Les enjeux socio-économiques d'une nouvelle flexibilité*. Presses universitaire de Louvain.
- Tremblay, D-G. & Thomsin, L. (2006). Le « mobile working » : De nouvelles perspectives sur les lieux et les formes du télétravail. *Revue Interventions économiques*.
- Thisse, J-F., Taskin, L., & Hansez I., (2021). Télétravail : Solution d'avenir ou boom éphémère? *Regards Economiques*, 164. https://www.regards-economiques.be/images/reco-pdf/reco_214.pdf

Vajda, A. (2020). *La crise a eu cet effet d'augmenter la confiance envers le manager direct.* 55.

Annexes

Guide d'entretien

Bonjour,

Je m'appelle Mathilde Liégeois et je suis étudiante en master 2 à la Louvain School of Management. J'ai réalisé mon bachelier à l'UCL en économie et gestion. Lors de ce cursus, je me suis ouverte à beaucoup de domaines comme par exemple la finance, la stratégie d'entreprise, la gestion des ressources humaines etc. Au terme de mes études, j'ai décidé de réaliser mon mémoire sur une méthode de travail, d'organisation très discutée ces derniers temps : le télétravail. Bien entendu, l'impact du covid fera partie intégrante de ma recherche.

Mon mémoire porte sur **l'impact du télétravail sur la cohésion d'équipe en période de covid.**

Afin de concrétiser celui-ci, j'ai besoin de réaliser des interviews afin d'intégrer une partie pratique à ma recherche et d'enrichir mes recherches littéraires.

Je vous remercie déjà d'avance pour le temps que vous avez accepté de m'accorder.

Je vais commencer par vous demander si il est possible d'enregistrer notre entretien ? Il est évidemment certain que les informations que vous me fournirez seront confidentielles.

- 1) Pouvez-vous vous présenter (situation familiale, étude, domaine dans lequel vous travaillez, diversité des jobs déjà occupés, la structure organisationnelle de l'entreprise actuelle dans laquelle vous travaillez, etc). Etes-vous plutôt manager ? ou membre d'une équipe ?
- 2) Est-ce que vous pratiquiez le télétravail avant mars 2020 ? A quelle fréquence pratiquiez-vous le télétravail depuis mars 2020? Quelle est votre opinion générale par rapport à cette méthode d'organisation du travail ? (Avantages/inconvénients principaux selon vous)
- 3) Comment estimiez-vous la cohésion d'équipe chez PwC avant le covid ? Comment évaluez-vous les impacts du télétravail sur la cohésion de votre/vos équipe(s) ? Estimez-vous que celle-ci a été renforcée ou tout le contraire ? Qu'avez-vous fait pour maintenir de la cohésion au sein de votre/vos équipe(s) ?
 - Avez-vous remarqué un changement dans la qualité de la coopération et de la communication au sein de vos équipes depuis le début de la crise ?
 - Pensez-vous que les relations au travail et envers vos collègues sont impactées par la distance physique ?
 - Et par rapport à votre ressenti face à la distance vécue par rapport à l'entreprise. En soit quand vous travaillez chez le client c'est un peu du travail à distance également. Est-ce que vous voyez ça différemment ? D'aller chez le client et de rester à la maison ?

- Avez-vous subi un fort isolement lors du confinement qui aurait altéré votre travail ou votre sentiment d'appartenance à l'entreprise ?
 - Comment estimez-vous votre productivité en télétravail ?
- 4) Est-ce que votre point de vue par rapport au télétravail est le même suite à la crise du coronavirus ? Avez-vous bien vécu la transition vers un management à distance ? et votre équipe ? Ou au contraire avez-vous connu des difficultés de management? Si oui lesquelles ?
- 5) Comment envisagez-vous la suite ? Souhaitez-vous continuer à télétravailler après la fin de la crise sanitaire ?

Avez-vous des questions ou quelque chose à ajouter ?

Merci beaucoup pour votre participation, vos réponses vont vraiment m'aider à réaliser la partie pratique de mon mémoire.

Retranscriptions des interviews

Interview AC

27/04

Hello, comment vas-tu ?

Super et toi ?

Super aussi.

Je m'appelle Mathilde Liégeois et je suis étudiante en master 2 à la Louvain School of Management. J'ai réalisé mon bachelier à l'UCL en économie et gestion. Lors de ce cursus, je me suis ouverte à plein de domaines comme par exemple la finance, la stratégie d'entreprise, la gestion des ressources humaines etc. Au terme de mes études, j'ai décidé de réaliser mon mémoire sur une méthode de travail, d'organisation très discutée ces derniers temps : le télétravail. Bien entendu, l'impact du covid fera partie intégrante de ma recherche. Mon mémoire porte sur **l'impact du télétravail sur la cohésion d'équipe en période de covid**.

Afin de concrétiser celui-ci, j'ai besoin de réaliser des interviews afin d'intégrer une partie pratique à ma recherche et d'enrichir mes recherches littéraires.

Je te remercie déjà d'avance pour le temps que tu as accepté de m'accorder.

Est-ce que je peux enregistrer notre interview ? Parce que je dois faire une retranscription par après.

Oui vas-y, il n'y a pas de soucis.

Cool merci voilà. Est-ce que tu peux te présenter, dire d'où tu viens, les études que tu as faites ?

Je suis AC, je suis associée 2 chez PwC Luxembourg dans le groupe G. Donc les sociétés commerciales. Je suis française. Je viens de Toulouse et j'ai fait mes études à Toulouse dans une école de management et j'ai fait un master en comptabilité et contrôle.

Ok et donc PwC était ton premier job ?

Oui oui après mon stage de fin d'étude. Je suis directement venue à Luxembourg.

Ok super et est-ce que tu avais déjà pratiqué le télétravail avant mars 2020 ?

Je réfléchis mais non je crois que ce n'est jamais arrivé. La question ne se posait même pas en fait.

Oui tu n'avais pas vraiment l'occasion.

Oui voilà et même au-delà d'avoir l'occasion, je ne savais même pas que c'était possible dans ce métier tu vois.

Tu allais beaucoup chez le client avant du coup ?

Euh au Luxembourg on ne va pas trop chez le client. Mais avant pendant mon stage, j'étais sur Paris et là-bas on allait vraiment tout le temps chez le client. On était tout le temps sur la route, dans les transports en commun etc. C'était indispensable de pouvoir se déplacer et d'être chez le client tu vois.

Ok depuis mars 2020, comment pratiques-tu le télétravail ?

Euh je dirais qu'il y a eu deux phases : je l'ai pratiqué énormément de mars à septembre parce que c'était obligatoire point de vue sécurité et l'entreprise n'avait pas encore pris des mesures de sécurité pour pouvoir revenir au bureau. C'était obligatoire de travailler à distance. Et à partir de septembre, c'était plus ponctuel car on était autorisé à venir au bureau deux jours par semaine donc moi j'essayais de venir le maximum au bureau en fait. Et quelque déplacement chez le client était possible aussi. Mais donc depuis septembre, je suis plus ou moins en moitié moitié.

Et tu en as pensé quoi, tu as un avis plutôt positif ou négatif ?

J'ai un avis plutôt tranché en fait. C'est positif dans le sens qu'on peut organiser sa journée comme on le souhaite. Si on a des impératifs pendant la journée bah voilà. Si on a un rendez-vous, c'est quand même plus facile niveau organisation si on est à la maison tu vois. Ça c'est un bon point.

Après les inconvénients que je vois c'est plutôt la barrière entre professionnel et personnel qui est assez floue. Disons quand tu travailles au bureau, quand tu as fini, tu éteins ton pc et tu rentres chez toi. Alors que quand tu travailles de chez toi, tu n'éteins jamais vraiment ton pc ou tu traines un peu et du coup tu traines trop longtemps devant l'ordinateur et au final tu as moins de temps pour ta vie personnelle.

Oui au final tu trouves que tu travailles plus ?

Oui voilà, au final j'ai l'impression de plus travailler et le fait de ne pas avoir le même équipement qu'au bureau, je suis peut-être un petit peu moins efficace aussi et donc redevable de travailler plus tard le soir alors que au final je pense que non. Parce que des fois au bureau on fait des pauses cafés avec les collègues et là chez toi tu ne fais pas de pause-café ou alors tu les fais devant ton écran quoi.

Ok merci et concernant la cohésion des équipes chez PwC avant le covid tu la trouvais comment ?

Euh je la trouvais bien. Elle était cool. C'est tout l'avantage dans notre métier c'est qu'on fait un travail d'équipe et qu'en plus les équipes sont jeunes donc généralement tu passes de bons moments le midi, aux pauses cafés et même des fois les soirées ça pouvait arriver d'aller boire un verre avec l'équipe. Et ça pouvait également arriver d'organiser un évènement au début d'une mission pour apprendre à se connaître. C'est vraiment le point positif de ce métier je trouve. De pouvoir profiter de ces équipes jeunes et d'échanger etc. Du coup là depuis le télétravail, c'est vraiment le travail d'équipe qui est le plus impacté je trouve. Même si on essaye de faire des meetings, des petites réunions sur googlemeet etc, je trouve que ça n'a rien à voir quoi.

Oui je comprends, ce n'est pas du tout les mêmes contacts.

Oui voilà et puis il y a des choses qui se font moins naturellement parce qu'on n'a pas la personne en face aussi. Et ouais je sais pas et on a chacun nos rythmes différents en télétravail. On s'accorde moins comme une équipe mais plus individuellement. Enfin, je sais pas moi je le ressens comme ça. Ça n'a rien à voir et c'est pas facile. Disons que ça rend le métier moins stimulant pour les jeunes car il y a moins ce côté équipe.

Le côté relationnel est devenu transactionnel quoi.

Oui voilà c'est vraiment devenu le minimum, parce qu'il le faut. Mais tout le côté sympa du job d'équipe s'est un peu envolé je trouve.

Ok donc toi tu estimes que la cohésion est impactée par le télétravail ?

Oui vraiment.

Et donc au vu de ce que tu viens de dire je suppose que tu as remarqué un changement au niveau de la coopération et de la communication au sein des équipes ?

Oui j'ai remarqué un changement. Après sur le travail en lui-même je ne peux pas dire si il y a eu un véritable impact parce que à mon niveau je n'arrive pas à le voir. Mais sur la cohésion de l'équipe oui parce que là nos échanges se limitent vraiment au minimum dont on a besoin pour le bon déroulement de la mission. Alors qu'avant on échangeait beaucoup plus. On avait un lien social et pas juste pour la mission spécifiquement à un moment t.

Ok et toi pendant le confinement, lorsque tu étais en télétravail à 100%, est-ce que tu as ressenti un fort isolement ? Si tu as fait le confinement seule ?

Euh moi je suis un peu passée entre les mailles du filet car dès que le premier confinement a été annoncé, je suis rentrée dans le sud chez mes parents avec mon frère, ma sœur etc. Donc au final, pour éviter cet isolement-là justement je suis rentrée chez moi et ça s'est bien passé. On était isolé certes mais je ne me suis jamais sentie mal de solitude parce que je ne l'étais pas en fait. C'était un isolement social quoi comme tout le monde mais je l'ai quand même pas trop mal vécu.

Ok tant mieux. Et par rapport à ton sentiment d'appartenance à l'entreprise ? Vu que tu étais rentrée dans le sud, tu avais peut être moins le sentiment de travailler pour PwC Luxembourg ? et plutôt de travailler de ton côté

Oui c'est vrai mais du coup au début le sentiment d'appartenance n'a pas du tout été impacté parce que en plus on était encore pendant la busy donc la grosse saison d'audit. On avait beaucoup de travail. Mais quand l'été est arrivé c'est vrai que les journées sont moins soutenues, parfois pendant une semaine je n'avais pas grand-chose à faire. Et dans ce cas-là c'est vrai que ne pas être dans les locaux et de ne pas faire partie d'une équipe. Là c'est vrai que mon sentiment d'appartenance à la boîte a un peu diminué. Mais je trouve que quand même PwC a fait en sorte de nous connecter, de faire en sorte que de temps en temps (avec les connecting with you), les réunions en ligne au niveau de la société et on avait aussi une ou deux fois par mois au niveau du groupe g, pour savoir comment chacun se sentait. Ça faisait du bien mais oui c'est vrai qu'il y a une réelle distance qui s'est installée pendant l'été je trouve.

Ok concernant ta productivité en télétravail, comment l'estimes-tu ?

Alors ça vraiment ça dépend. J'ai remarqué deux phénomènes. Pour moi, j'ai remarqué que quand je suis en télétravail et que j'ai vraiment beaucoup de boulot, ma productivité est meilleure parce que je pouvais adapter mes horaires. Je pouvais dormir plus tard le matin et donc j'étais moins fatiguée grâce au fait qu'on ne devait pas se déplacer chez le client ou au bureau. Donc tout était optimisé pour que mon temps de travail soit efficace et où je sois en forme. Il y a eu ce phénomène là où je me sentais vraiment bien et productive.

Et après il y a un deuxième phénomène : quand tu es fatigué et que tu sais que ta journée est pas énorme. Là j'ai déjà remarqué une petite baisse de productivité, un peu de procrastination etc. Alors que dans ces journées là au bureau, peut-être qu'on se serait mis dans le rythme du bureau. Quand tu lèves la tête et que tu vois que tout le monde travaille, ça te motive et tu te dis aller moi aussi je suis efficace.

Oui donc tu es plus motivée

Oui vraiment et ça dépend du type de journée et de la charge de travail qui m'attend en fait.

Ok nickel et au niveau du management à distance : comment évalues-tu le management à distance ? Est-ce qu'une équipe est mieux managée à distance ou en présentiel ?

Franchement je réfléchis à ce que j'ai ressenti mais pour moi on est forcément mieux managé en présentiel mais d'un autre côté le manager et le directeur, c'est courant qu'ils ne soient pas présents tous les jours. Car ils sont dédiés à plusieurs missions. Même avant le covid, c'était courant de recevoir des instructions et de faire des meetings à distance. En fait, peut être que je me trompe mais non en fait les deux sont compatibles mais je pense que trop de travail à distance essouffle un peu l'équipe tu vois. Je trouve que le management distance fonctionne bien parce que de temps en temps on se retrouve et qu'on a la possibilité de revenir un peu en présentiel.

As-tu rencontré des difficultés particulières dans le management à distance ?

Non pas vraiment, au niveau du management, de l'équipe je ne pense pas. En plus, nous, dans notre métier on a nos plannings qui sont faits à l'avance donc on sait à quoi s'attendre etc. Non je trouve que ça va. Après c'est plus avec notre manière de travailler avec le client qu'on a dû s'adapter parce qu'on ne pouvait pas être sur place. Mais ça encore une fois, les managers ont anticipé et ont adapté les planifications en fonction des clients donc franchement ça s'est bien passé.

Okok et voici ma dernière question : comment envisages-tu la suite ? As-tu envie de continuer de télétravailler ou de pouvoir garder cet aspect flexible qu'apporte le télétravail ou au contraire tu préfères revenir à 100% en présentiel ?

Euh dans mon idéal, franchement on retourne tous au bureau ou chez le client en fonction de la situation. Mais on aurait la possibilité de quand on a envie ou besoin de télétravailler, sans avoir à demander la permission, à justifier. Je pense qu'on a maintenant gagné la confiance des managers grâce au télétravail depuis plusieurs mois donc oui mon idéal serait qu'il n'y ait pas de règles en fait. Que chacun soit libre de venir au bureau ou de télétravailler de temps en temps si il en ressent le besoin ou si il a un rendez-vous médical tout près de chez lui par exemple. C'est autant qu'il travaille de chez lui tu vois. Ce genre de chose en mode flexible tu vois.

Pour le moment on n'a pas le droit de venir plus de deux jours au bureau par semaine et moi j'en souffre quoi. Moi j'aimerais venir quand j'ai envie de venir en fait.

Ok merci est ce que tu as quelque chose à ajouter ou à me demander ?

Euh je ne sais pas donc toi tu as demandé à plusieurs personnes de plusieurs groupes et de plusieurs niveaux hiérarchiques c'est ça ?

Oui c'est ça je vais interviewer des associates, des seniors et des managers. C'est vraiment pour pouvoir un peu comparer les avis en fonction du grade.

Oui en plus nous on pense tous des choses différentes je pense. C'est vraiment en fonction des personnalités. Il y en a qui sont vraiment bien en télétravail toute la semaine chez eux. Et il y en a qui ont besoin de voir du monde. Ça dépend vraiment de chacun je pense.

Oui c'est vrai et je vais essayer de retirer des similitudes en fonction du poste et voir si au sein d'une même équipe, le télétravail et la cohésion de groupe ont été vécus de la même manière ou pas.

Ah oui ok et du coup si tu reviens chez PwC ça serait à partir de quand ?

En octobre normalement

Ah oui moi aussi j'étais arrivée en octobre et la boîte organisait des weekends et des jours d'intégration et tout le monde arrive plus ou moins à la même date quoi donc c'était vraiment chouette pour s'intégrer dans la boîte et rencontrer de nouvelles personnes.

Ok oui super. Encore merci AC, tes réponses vont vraiment m'aider c'est super gentil. Et je te souhaite une très bonne fin de journée.

Bye bonne journée.

Interview DS

28/04/2021

Hello,

My name is Mathilde Liégeois and I am a student in master 2 at the Louvain School of Management. I did my bachelor's degree at the UCL in economics and management. During this studies, I was exposed to many fields such as finance, business strategy, human resources management, etc. At the end of my studies, I decided to write my thesis on a method of work and organisation that has been much discussed recently: teleworking. Of course, the impact of covid will be an integral part of my research.

My thesis is about the impact of telework on team cohesion during covid.

In order to make this thesis a reality, I need to conduct interviews in order to integrate a practical part to my research and to enrich my literary research.

I would like to thank you in advance for the time you have agreed to give me.

Do you agree that I should record our interview?

Yes sure, no problem Mathilde.

Can you introduce yourself (family situation, education, field of work, variety of jobs already held, organisational structure of the current company in which you work, etc). Are you more a manager or a member of a team?

My name is DS, I have a girlfriend who I live with and I am 25 years old. I did my bachelor's degree in business administration at the University of Trier. Then I did my master's degree at the University of Trier with a focus on accounting and taxation. During my studies, I worked for the longest time at R + V life insurance in Luxembourg, whose main product is unit-linked life insurance during 3 years and 6 months. After that, I worked for a tax consultant for another 8 months and was responsible for preparing financial accounts. I have currently been working for PwC Luxembourg as an auditing assistant since January 2021. There I am a member of a team that checks for certain clients whether their annual financial statements meet the legal and regulatory requirements.

Did you telework before March 2020?

No I don't think so.

And now do you telework a lot or you come to the office the two days per week that are allowed?

At the moment I work almost 100% from home. I only worked from the office in January and a few days in February. As I often work alone, I prefer to stay at home like that I don't have to do take the car and to find a parking etc. It allows me to save a lot of time.

What is your general opinion of this method of work organisation? (Main advantages/disadvantages according to you)

I really enjoy working from home, but there is still a lack of personal exchange from time to time. In the future, I would prefer to work 60% from home and 40% from the office.

Advantages are the enormous time savings and the associated better work-life balance. But also the cost savings and the quieter and more individually adapted working atmosphere. I'm also more concentrated work possible when I'm at home.

When it comes to the disadvantages : I would saw the lack of personal exchange with colleagues. The communication is more difficult for some mission. At the beginning I had a lot of trouble adapting as I started working at PwC during the crisis, I always worked, even during my first weeks in the company. The learning process is slower because you don't get as much input.

Ok great and what was your assessment of team cohesion at PwC before covid?

As I started in January 2021 so I can't answer this question.

Ok no problem and how do you evaluate the impact of teleworking on the cohesion of your team(s)?

I would say that the cohesion of the team is limited by working completely from home. Often you do not get to know people personally and therefore do not develop a personal bond with your colleagues. From my point of view, the work is becoming more anonymous.

Partly working from home, in my opinion, does not have a major impact on cohesion.

Do you feel that it has been strengthened or the opposite?

Rather the opposite.

What have you done to maintain cohesion in your team(s)?

Use other communication possibilities like chats or online meetings or go to the office sometimes.

Have you noticed a change in the quality of cooperation and communication within your team(s) since the beginning of the crisis?

I'm not able to assess the change for my current job, because I started at 2021. But in general I can say that before covid it was easier to learn something from other colleagues.

Do you feel that relationships at work and with your colleagues are affected by the physical distance?

Yes it's sure.

Have you experienced strong isolation during the lockdown that has affected your work or your sense of belonging to the company?

No I was with my girlfriend and I like to be alone.

How do you rate your productivity while teleworking?

Good, very good. To be honest I prefer to work alone and not to be disturbed by the noise of an open space.

Is your opinion about telework different since you started working at home?

I am pleasantly surprised. I couldn't imagine beforehand that it would work out so well.

Did you and your team have a good experience with the transition to management at distance or did you experience management difficulties? If so, which ones?

I wasn't involved in the transition process as I'm a new joiner so I don't know.

Ok no problem. And how do you see the future? Do you want to continue teleworking after the end of the health crisis?

As I briefly described above, I would appreciate it if it were possible to work 60% from home and 40% from the office after this health crisis. So I could have the advantages of teleworking without the disadvantages as well as the advantages of working in a team.

Do you have any questions or anything to add?

No I don't think aha

Thank you very much for your participation, your answers will really help me to realize the practical part of my thesis.

Many thanks DS, it will really help me.

With pleasure Mathilde. I hope we will work together again next year.

Me too bye.

Interview AK

28 avril 2021

Hello comment vas-tu ?

Très bien et toi ?

Très bien aussi merci.

Je m'appelle Mathilde Liégeois et je suis étudiante en master 2 à la Louvain School of Management. J'ai réalisé mon bachelier à l'UCL en économie et gestion. Lors de ce cursus, je me suis ouverte à plein de domaines comme par exemple la finance, la stratégie d'entreprise, la gestion des ressources humaines etc. Au terme de mes études, j'ai décidé de réaliser mon mémoire sur une méthode de travail, d'organisation très discutée ces derniers temps : le télétravail. Bien entendu, l'impact du covid fera partie intégrante de ma recherche.

Mon mémoire porte sur **l'impact du télétravail sur la cohésion d'équipe en période de covid.**

Afin de concrétiser celui-ci, j'ai besoin de réaliser des interviews afin d'intégrer une partie pratique à ma recherche et d'enrichir mes recherches littéraires.

Je te remercie déjà d'avance pour le temps que tu as accepté de m'accorder.

Tu dois interviewer beaucoup de personnes comme ça ?

Oui plus ou moins 10.

Ouf c'est beaucoup, bon courage à toi et sinon tu as déjà fait d'autres stages que celui-ci ?

Non PwC c'est mon premier et seul stage. En Belgique on doit juste en faire un la dernière année c'est tout.

Et tu vas revenir en octobre c'est cela ?

Oui normalement je suis engagée, je suis juste en attente des papiers des RH.

Super nickel, donc tu as des questions à me poser c'est cela ?

Oui j'ai préparé quelques questions. Est-ce que tu es d'accord que j'enregistre l'interview ?

Oui pas de soucis, tu dois faire une retranscription après ?

Oui voilà. Donc est-ce que tu peux te décrire comme ta situation, les études que tu as faites, le domaine dans lequel tu travailles etc ? Si c'est ton premier boulot etc ?

Je m'appelle AK, je suis auditeur chez PwC Luxembourg depuis janvier 2019. J'ai fait un master en finance à l'école de commerce de Nancy en France. J'ai découvert PwC grâce à un stage et ils m'ont engagé après avec un CDI. Et je travaille maintenant dans le département assurance/audit.

C'est ton premier boulot ?

Oui c'est mon premier emploi depuis que je suis diplômé. J'ai commencé directement après mes études à travailler ici. Je n'ai jamais eu d'autre job.

Est-ce que tu avais déjà télétravaillé avant mars 2020 ?

Non je n'avais jamais télétravaillé avant le covid. Quand j'ai commencé on allait tout le temps chez le client donc je n'ai jamais fait de télétravail mais en même temps il y a tout juste eu un

an entre mon arrivé dans l'entreprise et le début de la crise sanitaire. Et les nouveaux arrivants n'avaient pas vraiment l'opportunité de télétravailler avant la crise vu que pendant un an c'est un peu une formation donc c'est plus facile d'être en présentiel.

Après ça arrivait souvent que je travaille chez moi le soir après être rentré du bureau donc je ne sais pas si on peut appeler ça du télétravail mais donc je sais ce que c'est de travailler de la maison.

Depuis que tu as la possibilité de télétravailler quelques jours par semaine, est ce que tu préfères rester à la maison ou quand même venir au bureau les deux jours par semaine sont permis par l'entreprise ?

Ça dépend des moments, ça dépend des missions. Si je suis seul sur la mission, je préfère rester chez moi que de venir au bureau. Ça dépend de la météo aussi. Quand il a fait très froid cet hiver, quand qu'il a fort gelé, je préfère rester chez moi aussi. Si il fait beau j'aime bien venir au bureau, manger dehors avec les collègues. Pour l'été, il y a la clim dans les bureaux ce que je n'ai pas à la maison donc voilà tout ça joue (aha). Ça dépend de la mission aussi car si c'est une grosse équipe, je préfère être au bureau comme ça on peut communiquer plus facilement et on perd moins de temps. Quand tu es au bureau c'est aussi plus facile pour le coaching des nouvelles personnes. Moi en télétravail j'ai de bonnes conditions de travail, j'ai une bonne chaise et un bureau qui est une pièce à part de la maison. Donc mes conditions de travail sont meilleures à la maison point de vue confort. J'ai aussi un super bon internet donc ça ne me pénalise pas du tout d'être à la maison en fait.

Et selon toi quels sont les principaux avantages et inconvénients du télétravail ?

(Hum) les avantages je dirais éviter les trajets et les embouteillages et surtout tu peux dormir beaucoup plus (aha), tu peux gérer ta journée comme tu le sens et ça c'est cool.

Concernant les inconvénients, tu as tendances à déborder un peu plus sur ta journée de travail. Tu travailles plus tard le soir et tu as moins de liens sociaux avec les collègues. Moi j'aime bien le télétravail personnellement mais ça dépend vraiment des situations et des missions. Mais je connais beaucoup de gens qui n'aiment pas du tout.

Et comment tu estimais la cohésion des équipes chez PwC avant le covid ?

Personnellement j'ai toujours eu des bonnes équipes avant le covid et même après. Moi j'estime qu'il y a une forte cohésion des équipes mais d'office ça dépend des missions et des gens avec qui tu travailles. Ça arrive souvent de ne pas s'entendre avec certaines personnes mais que la cohésion soit quand même correcte.

Okok et comment tu évalues l'impact du télétravail obligatoire sur la cohésion des équipes ?

Euh c'est difficile pour les nouvelles personnes qui viennent de rejoindre l'entreprise je trouve. C'est pas évident, tu connais pas les gens et tu n'oses pas trop poser des questions par le chat. Mais pour ma part ça se passe globalement bien malgré la crise. Tous les avantages d'être en présentiel comme les repas de mission, les petits cafés au milieu de la journée bah ça joue beaucoup pour l'intégration des personnes. Même les petites blagues pendant que tu travailles ou les pauses en général, ça permet vraiment de construire cette cohésion. Et ça manque vraiment depuis l'année dernière.

Oui c'est vraiment les liens sociaux qui manquent en télétravail.

Oui voilà et en plus quand tu es en télétravail, tu as moins tendance à prendre des pauses. Mais en télétravail tu culpabilises comme ça et même pendant tes pauses bah tu prends ton ordi avec

toi. Moi ça m'arrive souvent de manger devant mon ordi par exemple, et je me disais on sait jamais si on m'appelle tu vois.

Toi à ton niveau qu'est-ce que tu penses avoir fait pour maintenir la cohésion des équipes dans lesquelles tu as travaillé depuis mars 2020 ?

Honnêtement je parle toujours aux gens avec qui je travaille. Sur les grosses missions, je travaille souvent avec des personnes qui sont au final devenus mes amis donc je n'ai pas vraiment vécu de problème de cohésion depuis le covid pour être honnête. J'ai eu de la chance on va dire. Je m'entends souvent bien avec les gens avec qui je travaille.

Oui c'est l'ambiance jeune chez PwC qui joue beaucoup pour ça.

Oui c'est sûr la moyenne d'âge est super jeune donc c'est sympa comme ambiance.

Sinon ce que je fais au quotidien c'est avoir des googlemeets réguliers avec les personnes en dessous de moi comme toi, une stagiaire ou avec d'autres nouveaux. Je privilégie les appels aux chats parce que je trouve que ça permet de créer un meilleur lien et surtout ça permet de savoir si la personne a vraiment compris ce qu'elle doit faire.

Et point de vue de la qualité de la coopération et de la communication, tu l'estimes comment depuis le début de la crise ?

Au niveau de la société, il y a les « communicating with you » tous les lundis matin avec John Parkhouse qui nous donne des informations sur le covid au Luxembourg, la boîte, les mesures, comment ça se passe, ce qu'ils ont mis en place, les nouvelles règles de télétravail etc. Ils parlent aussi des congés, des parkings, vraiment de tout et n'importe quoi mais ça permet de rester au courant de ce qu'il se passe au sein de la boîte quoi. Après je sais que dans notre groupe, on a pas mal d'information, d'after work aussi et ça c'est assez cool. Ils essayent de nous garder connectés au sein de l'entreprise et au sein de notre groupe.

La busy season en télétravail c'est franchement pas facile donc ce genre de petites attentions, c'est vraiment nécessaire pour tout le monde. Cette année il y a eu vraiment beaucoup de démission dans le groupe donc voilà ils essayent de faire de leur mieux. Il y a vraiment beaucoup de gens qui ne supportent pas de télétravailler et ça se comprend à partir du moment où tu as des enfants et que du coup tu dois t'en occuper, ton travail à toi ça n'avance pas et donc souvent ces personnes-là poussent pour pouvoir avoir l'opportunité de revenir en présentiel. En plus, ils ne peuvent pas sortir à cause du couvre-feu donc je comprends, c'est vraiment pas facile. Moi ça va j'habite vraiment à côté d'amis donc on continue quand même à se voir et donc ça fait du bien surtout quand on est tout le temps à la maison.

Tu n'estimes pas que tes relations avec tes collègues ont été impactées par le télétravail ?

Non vraiment pas, de mon point de vue en tout cas.

Ok et lors du premier confinement en mars l'année dernière, as-tu subi un fort isolement ? Si tu as fait le confinement seul et que tu as continué à télétravailler seul ?

Non en fait je n'ai pas fait le confinement seul donc ça s'est plutôt bien passé pour ma part, j'ai eu de la chance. Je n'ai pas vécu d'isolement. Par contre, c'était un peu difficile de se retrouver en télétravail d'un coup. Au boulot on a eu vraiment beaucoup de pression sur les missions qui étaient en route à ce moment-là. Sur les avancées, les deadlines qui ont pris du retard donc c'était vraiment stressant.

Et par rapport à ton sentiment d'appartenance à l'entreprise, trouves-tu que celui-ci a changé depuis que tu travailles hors de celle-ci. Est-ce que le télétravail a altéré ton sentiment d'appartenance à l'entreprise ?

Non je ne pense pas. En plus on peut quand même revenir au bureau donc c'est pas comme si je n'étais pas allé au bureau depuis mars 2020 et ça je sais que c'est la politique dans certaines entreprises et ça doit vraiment être compliqué. Pour ma part non, juste on se sentait moins intégré dans l'entreprise car il n'y avait plus du tout d'activité hors boulot dans celle-ci. Je pense au marché de Noël, au voyage Ski, aux after work etc. Toutes ces petites activités qu'on aimait et qu'on ne peut plus avoir, ça par contre c'est très impactant.

Et comment estimes-tu ta productivité en télétravail ?

Personnellement je pense être un peu moins productif en télétravail qu'au bureau. Parce que je trouve que je suis plus facilement distrait lorsque que je suis chez moi qu'au bureau. Je peux être souvent distrait au bureau aussi, en parlant avec les personnes dans l'open space mais je pense être plus concentré au bureau. Et en plus je trouve que je prends une plus longue pause à midi quand je suis à la maison qu'au bureau car je ne vois pas l'heure passer.

Est-ce que tu peux me donner ton point de vue par rapport au télétravail depuis le début du covid ? Depuis que tu le pratiques, tu avais surement déjà une opinion avant de le pratiquer mais est-ce que ton opinion sur le télétravail a changé depuis que tu le pratiques régulièrement ?

Non j'ai toujours trouvé que c'était une bonne chose de pouvoir télétravailler même si moi-même je ne l'avais jamais expérimenté.

Ok et quel est ton avis par rapport au management à distance bien ?

Franchement je pense que le management c'est plus efficace en présentiel avec toute l'équipe dans la même pièce.

Tu n'as pas connu de difficulté particulière de management depuis que tu es en télétravail ?

(Euh) genre de moi coacher quelqu'un ?

Oui ou de quelqu'un qui te coach, je veux dire dans les deux sens.

Ok bah alors non pas vraiment je n'ai pas eu de soucis.

Et comment envisages-tu la suite ? Tu aimerais continuer à télétravailler plusieurs jours par semaine ?

Franchement oui, j'aimerais pouvoir rester flexible.

Ok pour les avantages que tu as mentionné tout à l'heure alors.

Oui voilà après télétravailler c'est pratique. Là par exemple, j'ai des amis qui sont partis aux Canaries et qui télétravaillent de là-bas tu vois. Et ça c'est vraiment cool (aha).

Oui ok mais ça c'est clairement une dérive. Si ça continue je pense que ça va être fortement réglementé et je pense pas que ce genre de situation puisse avoir lieu par la suite (aha).

Donc voilà moi je suis 100% pour pouvoir rester flexible et de pouvoir rester à la maison quand je veux et aller au bureau quand j'en ai envie aussi. Après quand on est en busy et qu'on a beaucoup de travail c'est vrai que c'est chiant pour certaines personnes car ils ne sortent pas du tout de chez eux et c'est chiant et je comprends. Et c'est vrai que c'est quand même plus simple de poser des questions quand la personne est en face de toi quoi.

Oui c'est sûr, moi j'ai quand même eu la chance d'aller pas mal de fois chez le client donc j'ai vraiment vécu les deux situations.

Ouf tu as eu de la chance c'est parce que tu es dans le groupe g à mon avis.

Oui c'est cela aha. En tout cas merci beaucoup, tu as super bien répondu à toutes mes questions. Je te souhaite une bonne fin de journée et encore merci.

Oh de rien j'espère que ça t'a aidé salut.

Interview VS

29 avril 2021

Hello VS comment vas-tu ?

Hello je vais bien et toi ?

Nickel merci. Je suis étudiante en master 2 à la Louvain School of Management. J'ai réalisé mon bachelier à l'UCL en économie et gestion. Lors de ce cursus, je me suis ouverte à plein de domaines comme par exemple la finance, la stratégie d'entreprise, la gestion des ressources humaines etc. Au terme de mes études, j'ai décidé de réaliser mon mémoire sur une méthode de travail, d'organisation très discutée ces derniers temps : le télétravail. Bien entendu, l'impact du covid fera partie intégrante de ma recherche.

Mon mémoire porte sur **l'impact du télétravail sur la cohésion d'équipe en période de covid.**

Afin de concrétiser celui-ci, j'ai besoin de réaliser des interviews afin d'intégrer une partie pratique à ma recherche et d'enrichir mes recherches littéraires.

Je te remercie déjà d'avance pour le temps que tu as accepté de m'accorder.

Je vais commencer par te demander si il est possible d'enregistrer notre entretien ? Il est évidemment certain que les informations seront confidentielles.

Oui pas de soucis.

Est-ce que tu pourrais commencer par te présenter ? Me parler de tes études, le domaine dans lequel tu travailles, la diversité des jobs que tu as déjà occupé ?

Je m'appelle VS, j'ai rejoint PwC en janvier 2016 en tant qu'assistant 2 à l'époque. Ils m'ont embauché avec un grade de plus en sortie d'école. J'ai fait une école de commerce à Reims. Mes deux dernières années, je les ai faites en apprentissage chez KPMG à Metz, c'est pour cela qu'ils m'ont embauché avec un grade supérieur car j'avais déjà de l'expérience. Depuis, j'ai principalement travaillé sur des sociétés opérationnelles comme Auchan qui est un de mes plus gros clients. Aujourd'hui, je termine ma 2^e année de manager. J'ai aussi eu l'occasion de travailler pour plusieurs gros projets de la société, j'ai plusieurs casquettes. Je m'occupe de la formation des assistants et des seniors. Je suis aussi pas mal impliqué dans ce qu'on appelle transformation chez nous, c'est-à-dire l'utilisation des nouveaux outils et faire en sorte que les équipes utilisent les outils de manière efficace et efficiente comme on dit pour faire l'audit. Je pense que cela répond à tes questions.

Oui super merci. Est-ce que tu avais déjà pratiqué le télétravail avant la crise du covid donc avant mars 2020 ?

Alors moi j'étais un grand consommateur de télétravail déjà avant le covid. Surtout depuis que je suis passé manager en fait. Après ça dépend vraiment des profils mais déjà en tant que senior j'avais beaucoup de job ; où c'étaient des petites équipes ou alors je faisais tout tout seul donc si tu veux je venais au bureau mais je venais pour travailler dans un open space et travailler tout seul. C'est bien si tu as envie de voir des gens mais au final tu passes ta journée devant ton écran à bosser tout seul. Si tu es chez toi c'est pareil, il n'y a pas besoin de venir au bureau pour cela, il n'y a pas vraiment de cohésion d'équipe ou quoi que ce soit dans ce genre de projet.

Là en tant que manager, mon rôle c'est surtout de planifier la mission d'audit, d'avoir une structure, définir l'équipe, les deadlines avec le client, être sûr que les équipes soient formées pour faire le travail. Mais une fois que ce travail là est fait en amont, après j'ai plus un rôle de

support pendant la mission et l'équipe fait le job, sachant que même en se connectant à distance, c'est suffisant, c'est pas gênant. Moi depuis que je suis manager, j'ai cette fonction-là, je ne suis pas dans une grosse équipe systématiquement, même avant, j'avais tendance à venir au bureau mais pas super régulièrement pour des raisons logistiques (se déplacer au bureau, c'est sacrément fatigant, cela met un stress en plus que tu peux éviter, se réveiller pour être sûr de partir à une heure précise pour être sûr de ne pas avoir trop de bouchons ou quoi et finalement avoir une présence au bureau qui n'apporte pas beaucoup plus si tu veux dans le travail quotidien. Si tu fais le calcul, c'est beaucoup de stress et de contraintes pour être présent au bureau. Et en étant au bureau, on ne voit pas vraiment une grosse différence que quand je suis à la maison. Moi à l'époque, c'était déjà le choix de télétravail ou pas, le ratio c'était deux ou trois jours par semaine au bureau grand grand max et aujourd'hui je ne vais jamais quasiment au bureau.

Ah oui, donc depuis que tu as l'opportunité de retourner au bureau deux jours par semaine, tu n'y retournes pas ?

Non je ne fais pas du tout les deux jours par semaine qui sont autorisés. Si je dis une fois par mois, ça me paraît déjà beaucoup (aha). Mais ça dépend, j'ai eu une période en décembre/janvier où j'avais une grosse équipe. Il y a eu pas mal de rotation dans l'équipe en plus et pas mal de changement sur le client donc dans ce cas-là, on s'est réuni en équipe et on est allé chez le client et j'étais présent tout le temps, tous les jours. Donc c'est vraiment en fonction des profils du client et des besoins de l'équipe. Mais si tu es sur un job où l'équipe est plus ou moins autonome, pas besoin de coaching, mais plus un support en tant que tel. Ils sont autonomes, j'ai confiance en eux, il n'y a pas de problèmes, je peux rester à la maison et ils peuvent travailler à la maison, on se connecte sur googlemeet et il n'y a pas de soucis.

Après il y a aussi la question de est-ce que tu vas chez le client ou pas. Il y a des clients qui préfèrent que tu viennes et te donnent accès à une grande salle où on peut assurer la distance. D'autres, qui si ils ne te voient pas, si tu n'es pas là ils ne te répondent pas. Donc le fait d'avoir une présence physique chez le client, ça leur met une pression et ils se disent ah ouais cette semaine les auditeurs ils sont là donc on les voit tous les jours et on est présent pour répondre à leur questions.

Ok super et du coup lorsque tu télétravillais avant le covid, as-tu eu des soucis de lois, étant donné qu'il y avait une limite de jours autorisée par le pays ?

Si mais après c'est un peu officieux. Donc euh voilà (aha). Par timesheet, la limite en tant que manager c'était deux jours.

Ah oui donc seulement un jour par semaine

Okok donc légalement, c'était ce système là où ils mettaient à jour la timesheet où tu devais cliquer quand tu étais en home based working comme cela, ça te permettait de faire le calcul. Mais théoriquement, légalement, ce n'était pas trop permis. Fiscalement cela peut poser un problème si tu ne travailles pas dans le pays dans lequel tu résides et que tu télétravailles tu vas devoir payer des impôts dans le pays dans lequel tu résides. Moi je suis résident luxembourgeois donc que je sois au bureau ou à la maison je suis à Luxembourg donc ça ne change rien. Après c'est plus une question de politique de l'entreprise. Est-ce qu'elle permet cette flexibilité ou pas. Ici, ils acceptent que tu sois à la maison toute la semaine, tu fais ce que tu veux. Même avant le covid, ils étaient très flexibles pour la question du télétravail. Moi j'étais souvent un à deux jours à la maison par semaine. Je coupais un petit peu, c'était plus ou moins moitié moitié.

Okok et comment estimais-tu la cohésion des équipes chez PwC avant le covid ?

Il faut que je te donne une réponse plus ou moins tranchée (aha). Parce que je pourrais te répondre ça dépend. Ça dépend des équipes. Par rapport à mon expérience, je dirais que les équipes s'entendent plutôt bien. Il y a une bonne cohésion des équipes malgré des dossiers compliqués où tu travailles beaucoup. Ça soude en fait d'être en équipe, t'es dans le même bateau, dans la même galère. Tu te retrouves chez le client à des heures tardives, t'en peux juste plus mais tu sais à un moment donné dans la fatigue ou quoi, tu commences à délirer et ça soude ce genre de moment. Que si tu es sur un gros projet et que tu es seul chez toi, bah tu n'es pas connecté systématiquement avec ton équipe. Tu es connecté juste quand il y a besoin. Et du coup tu n'as plus cet effet où un membre de l'équipe à un moment donné va décompresser l'atmosphère en sortant une blague qui lui passe par la tête à ce moment-là, qui n'a rien à voir avec le boulot mais qui décompresse tout le monde tu vois. Et pour moi c'est cela la grosse différence que tu peux avoir quand tu es dans une équipe où tu es présent physiquement : tu as ces petits moments-là qui font du bien. En télétravail tu n'as pas ce genre de moment, tu te connectes quand c'est nécessaire (coaching, statuts, des trucs purement professionnels et c'est tout). Donc je trouve qu'on est moins soudé quand on travaille à distance.

Ok donc tu estimes que la cohésion des équipes est un peu plus faible depuis que tout le monde télétravaille plus ?

Je pense oui, ça ne veut pas dire que les équipes travaillent moins bien ou quoi. Mais je pense que sur des dossiers difficiles, clairement c'est moins motivant d'être à la maison. C'est compliqué, on fait beaucoup d'heures supplémentaires mais j'ai eu cette expérience-là, où je me disais ouais mais il y a une bonne ambiance d'équipe, les gens sont cools, ok c'est galère mais on est là, ensemble, soudé. Je ne suis pas fan de ce genre d'expérience mais au moins cette épreuve on l'a passé ensemble et c'est motivant quand l'équipe a une bonne cohésion. Si tu n'as pas cette cohésion sur un gros projet et que tu fais des heures, je pense que tu ne tiens pas le coup. Tu ne tiens pas parce que tu te dis que tu n'as rien de positif dans ta journée.

Ou alors c'est beaucoup plus compliqué car cela veut dire que tu te connectes volontairement avec quelqu'un avec l'état d'esprit de faire une pause et de déconner. Ce qui demande un effort supplémentaire. Alors que si tu es dans la même pièce, cela se fait automatiquement, sans devoir y penser.

Donc vraiment sur les dossiers challenging où tu as besoin vraiment de cette cohésion d'équipe pour surmonter la difficulté. Là c'est pénalisant d'être en télétravail. Sur les gros jobs, ça arrive souvent que les gens posent leur démissions et cette année on l'a encore vu et c'était plus marqué que les autres années je dirais. J'ai vu des gens qui partaient, j'ai vu des équipes totalement décimées. Covid, pas covid, je ne sais pas si il y a un lien mais en tout cas, factuellement sur des gros dossiers compliqués, il n'y a quasiment plus personne. Il faut totalement renouveler l'équipe.

Ça c'est challenging parce que ça veut dire prendre de nouvelles personnes et les coacher complètement dans un contexte qui n'est pas évident.

Oui et ils doivent en plus étudier le projet.

Oui déjà dans un cadre normal c'est compliqué. Il faut vraiment doubler d'effort pour garder la cohésion d'équipe. Si tu ne l'as pas, c'est foutu.

Sur des petits dossiers, disons que c'est moins important. Tu peux gérer le dossier même si l'équipe n'a pas vraiment de cohésion. Parce qu'il n'y a pas un gros stress donc pas vraiment besoin de décompresser. Après c'est juste mon ressenti.

Ah mais justement, j'ai vraiment besoin d'avoir le ressenti des personnes donc c'est parfait merci.

Et lors du premier confinement, lorsque le télétravail était obligatoire à 100%, as-tu ressenti un quelconque isolement ? Qui aurait pu altérer ton travail ou ton sentiment d'appartenance à l'entreprise ?

Moi non. Je sais que c'est le cas pour certaines personnes mais pas pour moi. Comme je t'ai dit, j'étais déjà assez adepte du télétravail donc ce n'est pas quelque chose qui me dérange. Au contraire des fois ça peut même m'arranger. C'est soulageant d'être à la maison car au bureau, c'est un open space. Dès que quelqu'un voit ta tête, il t'interrompt alors que tu bossais. Le fait d'être à la maison aussi, ça permet d'être plus concentré et de ne pas être dérangé toutes les 5 secondes.

Isolement non par forcément car on a tous les outils à disposition pour se connecter avec les gens. Ça c'est mon point de vue en tant que manager. Mais pour les new joiners ou les personnes qui sont moins autonomes et qui ont besoin de coaching car elles sont moins expérimenté, se sentent plus isolées. C'est pourquoi l'entreprise a permis de revenir deux jours au bureau par semaine. Quand tu n'es pas autonome, tu as besoin qu'on te guide, qu'on te dise quoi faire et à distance tu te sens plus vite perdu. C'est beaucoup une **question d'autonomie**. Si tu es autonome tu fais ton job, tu n'as pas besoin qu'on te dise quoi faire et comment. Que tu sois à la maison ou au bureau, tu gères ton truc et ça ne change rien. Si tu n'es pas autonome tu peux avoir ce sentiment d'isolation, d'abandon et de déconnexion. Tu es obligé de fixer un meeting virtuel avec ton supérieur, tu peux vite perdre du temps si il ne te répond pas tout de suite, tu n'as pas envie de déranger etc. tu ne sais pas à qui t'adresser, tu n'as pas le voisin à qui tu peux poser vite fait une petite question. Pour les nouveaux, quel que soit la boîte, si tu n'es pas autonome, c'est compliqué.

Point de vue productivité et efficacité tu t'estimes plus productif/efficace en télétravail ou au bureau ?

Je peux te donner deux réponses. Moi je pense être beaucoup plus efficace en télétravail et c'est pour cela que je travaillais déjà pas mal de la maison avant le covid. Donc je pense que je suis plus efficace en télétravail. Clairement, au bureau tu as beaucoup plus de distraction avec les collègues ou une personne qui va te déranger pour rien. Tu sais il y en a dès qu'ils ont une question qui leur passe par la tête, ils vont la poser donc tu es souvent interrompu alors que la personne aurait pu prendre le temps de faire ses recherches et de trouver ses réponses tout seul. Des fois c'est même des questions débiles mais qui font perdre beaucoup de temps parce que tu as été déconcentré. En posant la question et il y répond lui-même tout de suite après. Avec des petites interruptions comme ça, ça te coupe dans ce que tu faisais. Cela fait partie de la vie de bureau, d'open space. Mais pour moi il y a beaucoup d'inconvénients à travailler en open space. Il y a beaucoup plus de distractions alors que quand tu es à la maison, tu es beaucoup plus concentré. Surtout si tu es dans de bonnes conditions à la maison. Moi je n'ai pas d'enfants, j'ai mon propre bureau, je suis bien installé. Quelqu'un qui est marié avec des enfants, c'est pas l'idéal.

Oui non c'est sur (aha)

Donc chaque profil est différent et ça dépend vraiment de la situation des personnes. Donc pour moi, c'est plus efficace comme ça. Après, quand je travaille sur Auchan, qui est un très gros projet et une grosse équipe et avec beaucoup de rotation cette année. Si on avait travaillé chacun de la maison, ça aurait été beaucoup moins efficace. Donc quand tu dois vraiment travailler en équipe, être sur place, c'est vraiment plus efficace d'être physiquement ensemble. Parce que

tout le monde doit apprendre et rien que le fait qu'une personne pose une question dans un open space, le coaching que je lui donne bah indirectement les autres entendent aussi. Et si ça les intéresse aussi, ils vont arrêter ce qu'ils font et ils vont se concentrer là-dessus aussi et même poser des questions supplémentaires. Donc c'est beaucoup plus efficace et tu fais des liens plus rapidement. Quand tu es sur une grosse équipe, tu divises un peu le travail, chacun travaille ses sections. A la fin, il faut quand même que ce soit un travail d'ensemble et qu'on ait des connections entre les travaux des uns et des autres.

Si tu fais ce coaching-là, individuellement à distance, tu perds totalement cet esprit « j'apprends des questions des autres ». Comme je te disais tout à l'heure, sur des dossiers un peu plus complexes où tu as vraiment besoin d'un travail d'équipe, d'être présent et de coacher pour que ça avance bien, c'est beaucoup plus efficace d'être en présentiel. Si les gens sont autonomes, c'est plus efficace en télétravail. Plus efficace oui mais c'est pas dit que ce soit mieux car même si ça tourne bien, et qu'ils sont autonomes, quand tu es ensemble c'est plus sympa. Mais tu as aussi plus tendance à être dans un confort, à délirer, ça va être plus sympa à faire la mission. Mais après si tu es vraiment sur l'aspect efficacité, productivité, ça peut être moins productif et encore le fait de rigoler ça motive les gens aussi. Donc au final ça ne change même pas la done.

Oui c'est vraiment le côté relationnel qui commence à manquer aux équipes.

Sur les grosses équipes ouais franchement oui le télétravail est moins productif. C'est bien d'être en télétravail quand tu es en petites équipes et que ça tourne bien individuellement sans besoin de beaucoup de coaching. Si les gens sont autonomes, tu n'as pas besoin d'aller chez le client, d'être en présentiel. Ça embête tout le monde de devoir se déplacer en vrai. Par contre quand tu as une équipe d'une certaine taille, c'est un peu complexe. Une vraie équipe c'est censé être ensemble.

Ok oui c'est vrai et ma dernière question c'est comment envisages-tu la suite ? Tu souhaites continuer à télétravailler après la crise sanitaire ? A quelle fréquence ?

Oui j'ai déjà eu cette discussion-là : le monde d'après covid est-ce qu'on va continuer à télétravailler autant ou pas. Ma réponse c'est la même, je vais suivre le même fil conducteur. Moi je le faisais déjà avant et j'ai envie de continuer mais cela va dépendre des intentions de la firme. Dans quelle direction ils vont partir même si je sais qu'ils sont beaucoup plus pour le présentiel mais ils vont sûrement être plus flexible sur le télétravail. Et moi si j'ai la possibilité et ben je ferais comme j'ai fait cette année dans le sens où quand il y a eu le besoin d'être sur place, j'y suis allée. 2 ou 3 semaines chez le client tous les jours, c'était nécessaire donc voilà mais le reste du temps voilà si je dois juste gérer mes trucs autonomes et que je n'ai pas vraiment de raison d'être sur place, je reste chez moi. Moi je pars du principe que les gens à partir du moment où ils sont autonomes, ils font ce qu'ils veulent. Travailler de la maison si vous voulez travailler de la maison, regroupez-vous si vous préférez être ensemble, peu m'importe tant que le résultat est là. Faites ce qui vous arrange le mieux. Si c'est vraiment contraignant, il ne faut pas oublier que tu es à Luxembourg, c'est galère de trouver une place de parking, il y a beaucoup de bouchon etc. Aller chez le client ou au bureau c'est chaque fois une aventure donc si la personne me demande si il peut travailler de la maison car il en a pour 1H30 à aller chez le client, pour moi il n'y a pas de problème.

Moi comme je le vois, on a gagné quelques années avec le covid pour le recours au télétravail car il y a énormément d'entreprises qui ne l'avaient jamais pratiqué et qui freinaient cette expérience. Ça nous a permis d'avoir pas mal de réponse positive à cette organisation du travail car on y était contraint. Du coup je pense que le télétravail va être beaucoup plus toléré, après en respectant un certain cadre légal. A voir ce qui va être mis en place par rapport aux pays frontaliers comme la Belgique et la France. Est-ce que les gens qui habitent à la frontière vont

être autorisés à télétravailler après le covid ou pas, ça va jouer. Est-ce que les gens vont emménager à Luxembourg pour pouvoir télétravailler plus on verra aha. C'est un peu contradictoire (aha).

Moi je suis résident luxembourgeois et même si je ne suis pas très loin du bureau, je n'y vais pas souvent quoi. Parce que il n'y a pas vraiment de plus-value, j'ai quand même plus de confort à la maison et il ne faut pas oublier que quand tu es à la maison, tu as quand même une certaine flexibilité. Parce que si tu dois gérer un truc perso bah tu peux couper ton temps de travail, pas besoin de se déplacer ni rien. Tu as vraiment beaucoup plus de souplesse et tu gères vraiment ta vie comme tu veux et tu n'es pas aussi euh tu vois quand tu vas au bureau tu as beaucoup ce jugement de à quelle heure tu arrives, à quelle heure tu pars. Et les gens des fois ne savent pas que peut être tu as déjà bossé un peu le matin, peut être tu bosses aussi un peu le soir, peut être tu t'es un peu avancé le weekend. Tu sais chacun gère son truc tu vois et quand tu es en présentiel, tu es dans un cadre et si tu sors un peu de ce cadre-là, les gens se posent des questions tu vois. Et ça aussi ça fou un stress qui n'est pas du tout nécessaire. Tu n'as pas besoin de te justifier, y a des abus c'est certain mais dans la plupart des cas, les gens sont des bosseurs dans la boîte et donc se faire juger parce que tu arrives à 10 heures ou que tu pars à 17 heures c'est sûr c'est pas la norme mais qui te dit que le mec s'est pas levé avant 5h du matin quoi. et qu'ils est venu à 10 heures pour éviter les bouchons et que c'est sa façon de faire quoi. Donc voilà, à terme je pense que ça sera beaucoup plus utilisé mais il faut l'utiliser de manière intelligente en fonction du besoin quoi.

Oui voilà chez PwC, ça sera vraiment en fonction des projets et des équipes, en fonction de la situation.

Oui comme je t'ai dit, si tu travailles avec une grosse équipe, il y a un besoin d'être présent. Ça se ressent. Au début quand les gens n'ont pas d'expérience, ils ne savent pas quand ils ont besoin d'être au bureau ou pas. Ils viennent au bureau mais ils se rendent compte que ça sert à rien et tu fais ton déplacement pour pas grand-chose. Chacun fait ses trucs de son côté. Les seules fois où on se parle c'est pour poser une question et limite je l'envoie quand même par le chat, la messagerie.

Ah oui tu ne te déplaces même pas pour aller voir la personne ?

Oui c'était déjà comment ça avant. Tu ne te levais pas pour aller discuter avec untel, tu lui envoyais un message sur le chat tu vois. Le gars il est à l'autre bout de l'open space, tu ne vas pas te lever pour lui poser une question. Un chat et en deux secondes c'est terminé. Donc voilà des fois ça m'arrivait quand j'étais senior, j'allais quasi tout le temps au bureau en mode je viens mais ça sert à rien, plusieurs fois je m'étais fait la réflexion. C'est pour cela que dès que j'ai eu l'opportunité en tant que manager, où tu as un peu plus de souplesse, j'ai fait ce que je pensais faire avant : rester à la maison.

Franchement merci beaucoup pour tes réponses. Lorsque je compare avec mes autres interviews, toi tu es pour et j'ai eu des personnes qui préfèrent retourner en présentiel et d'autres qui étaient mitigées. Donc je vais vraiment avoir des réponses variées, c'est vraiment bien.

Je suis pas à 100% pour. Ça doit être dans la limite du raisonnable, que ça permette de répondre aux besoins quoi. Je suis très favorable au télétravail par contre je pense que ça a quand même ses limites. Quand les équipes ne sont pas autonomes, que c'est une mission complexe, quand tu as besoin de cette cohésion d'équipe pour te motiver comme je t'ai dit tout à l'heure quand tu es sur une longue soirée et qu'une personne sort une blague, ça détend.

Bah voilà, merci beaucoup pour ton temps, tu as super bien répondu à toutes mes questions.

Mais le sujet est sympa, c'est vraiment d'actualité. Mais après je ne sais pas quel est ton opinion à toi sur le sujet ? C'est aussi intéressant d'avoir ton avis, qu'est-ce que tu en penses toi ?

Moi franchement je suis pour mais pas toute la semaine. La moitié de la semaine c'est bien mais être toute la semaine à la maison, arrivé un moment j'en ai marre. Et ça dépend des projets aussi. Cette semaine-ci je suis sur un projet où je travaille toute seule et j'ai pas vraiment besoin de coaching donc ça se passe bien. Mais j'ai déjà eu des projets où j'avais besoin de poser des questions et on me répondait pas et je pouvais attendre une heure pour avoir une petite information. Donc je pense que ce projet-là aurait été plus efficace en présentiel je trouve.

Ca va un peu dans le même sens que ce que je te disais alors. Quand tu n'es pas autonome et que tu as besoin d'accompagnement, le fait d'être à distance c'est vraiment un challenge, tu n'as pas cette interactivité. Si la personne est à côté et que tu lui poses une question, il ne peut pas te mettre un « vu » et ne pas te répondre (aha). Dans ce cas c'est plus compliqué. Et surtout aussi quand tu commences dans une nouvelle boîte en sortant de l'école, tu as encore ce besoin de contact, de sentir que tu fais partie d'une boîte, que tu te sens bien dans la boîte. Tu as besoin de te convaincre, que tu as fait un bon choix, que c'est une bonne boîte. Et que tu t'accroches à quelque chose, que tu vas bien te sentir là. Tu découvres quand tu arrives. Moi ça fait 5 ans que je suis là, j'ai passé cette étape-là. Je sais que je suis dans un bon cadre, qu'il y a de bonne personne, que j'ai fait pas mal de connexion, je me suis fait pas mal d'amis aussi, des collègues mais certains sont devenus de bons amis aussi. Et ça tu le crées en présentiel mais une fois que tu l'as créé et que tu as ta base, ça suffit. Tes amis, tu n'as pas besoin de les voir au bureau, tu peux les voir à côté ou les appeler. A partir d'une certaine expérience dans une boîte, tu n'as plus le besoin aussi important d'être en présentiel.

Avant le covid, il y avait pas mal d'after works qui se faisaient et souvent t'avais les nouveaux qui venaient et ça permettait de s'intégrer. C'est bien pour se faire son petit groupe d'amis, se projeter et se dire que tu es bien ici. Si tu n'as pas ce petit truc là, tu as moins de sentiment d'appartenance envers la boîte et tu es plus vite démotivé et tu te dis à quoi bon rester ici, il n'y a rien qui me retient.

C'est vrai que PwC organise pas mal d'évènement pour les employés. On m'a parlé du marché de Noël qui est chouette, du ski etc.

Oui voilà c'était top et ça fait deux ans que c'est annulé c'est dommage. Les after works aussi parce que tu retrouves tes collègues dans un cadre différent donc tu apprends à les connaître autrement qu'en contexte de travail. Pour le boulot c'est toujours plus sympa de bien s'entendre. Ça crée vraiment un sentiment d'appartenance. Bon après ça tourne pas mal dans la boîte. Tous les amis que je me suis fait chez PwC Luxembourg ils ne sont plus là mais ça me permet de au sein de Luxembourg d'avoir un réseau. Ça permet de s'intégrer au Luxembourg et comme il y a beaucoup de personnes qui viennent d'autres pays travailler au Luxembourg, c'est important cette cohésion-là.

Voilà c'était le mot de la conclusion (aha)

Franchement, merci beaucoup pour ton temps, ça m'aide vraiment beaucoup.

Et quoi tu as ton mémoire et après tu comptes faire quoi ? Tu comptes revenir ou tu veux postuler ailleurs ?

Normalement je reviendrais en octobre. Mon carrer coach m'a dit que la boîte était ok de m'engager, tous mes feedback étaient positifs mais je n'ai toujours pas reçu de nouvelles des RH.

Ok donc ça t'a quand même bien plus ?

Oui oui je me suis bien plus, j'ai vraiment appris plein de choses c'était chouette.

Ok super, moi le retour que j'ai eu de pas mal de gens c'est que c'était un peu compliqué pour le recrutement car les stagiaires n'étaient pas du tout motivés à cause du télétravail.

Comme je te disais moi ça a vraiment dépendu des projets mais globalement c'était très intéressant et ça s'est bien passé. Quand on ne te répond pas c'est un peu plus lourd si tu es à distance. Mais j'ai aussi eu la chance d'aller un mois chez le client et c'était vraiment les projets les plus intéressants que j'ai fait. J'ai beaucoup plus appris chez le client ou au bureau qu'en télétravail quand même.

Ok top bonne nouvelle j'imagine qu'on rebossera ensemble l'année prochaine, ça s'était bien passé donc je serais content de revoir ton nom dans les équipes. Avec plaisir.

Merci beaucoup pour ton temps, j'espère que ça n'a pas trop handicapé ta journée de commencer à travailler un peu plus tard.

Non y a pas de soucis je le fais avec plaisir, je suis un lève tôt de toute manière (aha).

Bon courage j'espère que ça va bien se passer et on se revoit en octobre. Au revoir Mathilde.

Encore merci et une très bonne journée à toi. Au revoir.

Interview GG

19 mai 2020

Hello

Hello Comment vas-tu ?

Je vais très bien et toi ?

Ça va super aussi ! Ça va le boulot, vous êtes encore dans la grosse période d'audit ?

Ça va mieux mais je vais bientôt avoir une nouvelle grosse mission. Donc je me prépare à avoir plusieurs grosses semaines. Et toi comment ça va ? Tu prépares ton mémoire ou tu as des cours à nouveau ?

J'ai juste un cours et sinon j'ai mon mémoire à rendre cet été.

Est-ce que tu es d'accord que j'enregistre l'entretien ?

Oh tu aurais dû me demander avant que je me fasse beau au moins (ahaha)

Ah non pas de soucis je dois juste enregistrer le vocal (ahahah) parce que je dois retranscrire.

Oui pas de soucis tu peux enregistrer.

Super merci. je suis étudiante en master 2 à la Louvain School of Management. J'ai réalisé mon bachelier à l'UCL en économie et gestion. Lors de ce cursus, je me suis ouverte à plein de domaines comme par exemple la finance, la stratégie d'entreprise, la gestion des ressources humaines etc. Au terme de mes études, j'ai décidé de réaliser mon mémoire sur une méthode de travail, d'organisation très discutée ces derniers temps : le télétravail. Bien entendu, l'impact du covid fera partie intégrante de ma recherche.

Mon mémoire porte sur **l'impact du télétravail sur la cohésion d'équipe en période de covid.**

Afin de concrétiser celui-ci, j'ai besoin de réaliser des interviews afin d'intégrer une partie pratique à ma recherche et d'enrichir mes recherches littéraires.

Je te remercie déjà d'avance pour le temps que tu as accepté de m'accorder.

D'accord.

Est-ce que tu pourrais te présenter brièvement, expliquer tes études, le domaine dans lequel tu travailles etc.

Pas de soucis. Alors je suis GG, j'ai fait des études en comptabilité. J'ai eu le diplôme d'expert-comptable en Tunisie. Donc j'ai une licence en comptabilité et un master en comptabilité et j'ai le titre d'expert-comptable. J'ai rejoint le Luxembourg il y a 2 ans et j'ai commencé à travailler en tant qu'auditeur senior et là je suis dans une année de préparation pour devenir manager fin 2021. Voilà un petit point sur mon CV. As-tu besoin d'autres informations ?

Non c'est parfait merci. Et est-ce que tu avais déjà pratiqué le télétravail avant mars 2020 ?

Non jamais, c'était toujours en présentiel ou chez le client.

Ok et c'était quoi ton opinion par rapport à cette organisation du travail avant d'en faire ?

Sincèrement, je pensais que c'était quelque chose qui ne pouvait pas marcher. Surtout pour le métier d'auditeur. Parce que on a beaucoup de travail d'équipe et il faut coacher en permanence.

A la rigueur je pensais qu'on pouvait travailler en télétravail pendant le weekend ou travailler chez soi le soir. Mais je pensais qu'à long terme ça serait beaucoup plus difficile que ce que j'ai vécu en période de covid au final.

Même si dans notre travail, on ramenait souvent notre travail à la maison le soir. Mais en général, les équipes étaient moins en communication après les heures de travail au bureau.

Ok et donc selon toi, quels sont les avantages et inconvénients principaux du télétravail ?

Les avantages c'est clairement la facilité. Car moins de transport, la facilité d'être chez soi. En temps de pandémie, l'avantage c'est la sécurité surtout. Et aussi le fait de pouvoir travailler de chez soi ou de n'importe où, on peut très bien partir en voyage et continuer de télétravailler avec le reste de l'équipe. Euh voilà voilà. Et pour les inconvénients par contre, ça serait le manque de contacts directs et le fait qu'on ne peut pas suivre les travaux de quelqu'un quand il est chez lui. C'est plus facile de suivre le travail des autres et de coacher lorsque la personne est à côté de soi. En plus quand on est chez soi, il y a le problème de concentration. On est souvent bien plus distrait, plein de choses nous déconcentrent. On se retrouve à travailler plus alors que si on était au bureau on aurait fait une tâche en une heure alors que de chez soi, on l'aurait fait en 1H30 2H. On se rend aussi moins compte du passage du temps. On se retrouve à travailler plus lorsqu'on est à la maison que lorsqu'on est au bureau. Et un autre point négatif, c'est plutôt pour les nouveaux employés en fait. Si on a une équipe qui est expérimentée et qu'on travaille de chez soi, c'est pas dérangeant de télétravailler, il n'y a pas de différence. Par contre, quand il y a des nouveaux dans l'équipe, des personnes qui ne connaissent pas assez bien le client et le métier d'audit, c'est assez difficile d'expliquer à la personne avec un call. C'est toujours mieux d'avoir un contact direct. C'est plus facile quand la personne est à côté de toi et peut venir te voir directement.

Oui je comprends et comment estimais-tu la cohésion des équipes chez PwC avant la crise sanitaire donc avant mars 2020 ?

La cohésion était selon moi assez bonne.

Ok et comment tu évalues l'impact de la crise et donc du télétravail permanent sur la cohésion des équipes ?

Disons que tous les contacts en dehors du contexte travail ont disparu, rigoler ensemble se détendre autour d'un café, se faire des amis au sein de l'entreprise etc. Ça on l'a perdu à cause du télétravail car on ne passe plus nos pauses ensemble. Mais in fine, ça n'a pas vraiment impacté la cohésion de l'équipe d'audit pendant le travail en tant que tel. C'est strict, et dans notre métier, on a une revue annuelle et un passage de grade annuel ce qui fait que tout le monde fait attention. Et disons que la cohésion est gardée pour des buts professionnels. Par contre, la cohésion amicale et hors contexte de travail dans l'équipe et qui peut donner un plus positif dans le travail. Elle, on l'a un peu perdue.

Ok oui je comprends et est-ce que tu as remarqué un changement dans la qualité de la coopération et de la communication au sein des équipes ?

Un peu, ça dépend des circonstances je dirais. Ça dépend des personnes aussi. Il y a des personnes qui sont un peu moins facile à joindre. Quand tu envoies un message et qu'on ne te répond pas instantanément comme si il était à côté de toi. A la place, tu dois attendre 30 minutes par exemple et ça peut vite faire perdre du temps sur une journée. Mais à part ces quelques exceptions, je n'ai pas remarqué de grands changements.

Ok super tant mieux et est-ce que tu as vécu un fort isolement à cause du télétravail ou ça été ?

Oui pendant le premier confinement, pendant plusieurs mois. Parce que j'étais tout seul dans ma maison donc j'étais vraiment isolé.

Oui et ne même plus voir les collègues, ça n'aide pas.

Exactement

Et qu'est-ce que tu as fait à ton niveau pour maintenir de la cohésion au sein de tes équipes, qu'est-ce que tu as privilégié comme moyen de communication ?

Puisqu'on ne pouvait pas voir les gens en direct, je faisais beaucoup de call avec les équipes. Parler un peu avec eux, leur demander comment la situation à distance se passe pour eux, leur remonter un peu le moral etc. Afin de leur faire ressentir que tout va bien, surtout pour les plus jeunes et les nouveaux dans les équipes. Sinon ça risque de donner un coup sur le moral des personnes tu vois. Donc c'est important de leur montrer qu'on est là pour eux. Et une baisse de moral, c'est pas bon ni pour les personnes ni pour le travail. C'est pourquoi je trouve que c'est important de garder ce contact là et il faut garder le contact hors contexte de travail. Pour que les gens ressentent le côté humain dans les relations. Si on perd ça, il y aura des dépressions partout (aha). Donc j'ai vraiment essayé de garder le contact, j'appelle souvent mes équipes et je rigole avec eux pour savoir comment ça se passe pour eux.

Ok super et point de vue productivité, tu m'as dit que tu te trouvais un peu moins efficace en télétravail car tu étais plus vite distrait mais est-ce que si tu as un gros projet, est ce que ta productivité est meilleure en télétravail ou à la maison ? En sachant que c'est plus facile de se mettre dans sa bulle à la maison vu qu'il n'y a pas les bruits dus à l'open space, que tu n'es pas dérangé constamment etc ?

Et bah tu parles d'un bon point-là ; les bruits de l'open space. C'est vrai que ça change en qualité de concentration et c'est un des gros avantages lorsque l'on travaille de chez soi. Par contre quand tu es sur un job tout seul à travailler sur une mission, je suis 100% d'accord que c'est mieux de travailler chez soi. L'open space c'est plein à craquer et il y a beaucoup de bruit. Par contre, lorsqu'on est sur un job avec une grande équipe, il est préférable d'être en présentiel, ensemble. Parce que pour demander quelque chose, c'est plus facile d'obtenir une information et en plus, souvent les autres entendent les questions. Et donc, c'est mieux que de tous appeler une fois la personne chacun à son tour pour lui demander la même information.

Donc ça dépend si on est seul à bosser sur un job ou si on est en équipe.

Oui voilà, c'est une question d'autonomie un peu aussi des membres de l'équipe.

Oui voilà c'est l'autonomie. On peut être une grande équipe et être composé de personnes expérimentées et donc autonomes et donc ils peuvent faire leur travail tout seul. Par contre, c'est rarement le cas, les équipes sont souvent formées par grade. Donc il y a toujours un besoin de coaching et de communication.

Et est-ce que ton point de vue par rapport au télétravail est toujours le même depuis que tu le pratiques régulièrement?

Non pas du tout. Je pense que le télétravail devrait faire partie de notre méthode de travail sauf que je pense que ça ne doit pas être que du télétravail. Avoir un peu de télétravail pendant la semaine et du présentiel le reste, c'est bien. On peut coacher une équipe début de semaine et travailler de chez soi le reste de la semaine et faire des calls pour voir ce qui a été fait etc. Il faut trouver le juste milieu et ça dépend des jobs. Il se peut que pour certains job, ça soit juste du travail en présentiel et que d'autre un mix des deux. Mais dans le meilleur des mondes il y aurait un mélange des deux.

Ok super et comment tu as vécu la transition vers un management à distance ? As-tu vécu des problèmes de management particulier ?

Oui au début de la crise. C'est un peu bizarre parce que personne n'était habitué à ça, tout le monde était stressé, il y avait beaucoup trop de communication pour palier à ça. Après un mois les gens se sont adaptés et c'est devenu quelque chose d'habituel. Au début c'est vrai ça a amené beaucoup de stress, tout le monde stressait de peur que le travail ne soit pas fait et donc il y avait un excès de communication qui stressait tout le monde.

Ok ouais et comment envisages-tu la suite ? Souhaites-tu continuer à télétravailler dans les années à venir ?

Oui j'aimerais avoir un juste milieu. Ça pourrait être une semaine entière en présentiel et une semaine entière en télétravail. Et quelques jours de télétravail sur la semaine, ça fait du bien à tout le monde je pense et ça permet aux gens d'adapter leur temps à leurs besoins et d'avoir un peu plus de temps pour leur vie privée. Donc voilà moi je ne suis pas pour le télétravail à 100% mais pour trouver un compromis entre télétravail et présentiel, ça serait le top !

Oui je comprends ça permet de se lever un peu plus tard, d'éviter les transports etc.

Exactement.

Voilà tu as super bien répondu à toutes mes questions. Ça va vraiment m'aider pour la réalisation de mon mémoire. Une bonne fin de journée à toi et encore mille mercis.

Ah bah parfait (ahaha)

Avec plaisir, une bonne fin de journée à toi aussi.

Bye

Interview SG

18/05/2021

La retranscription est approximative parce que le son de la vidéo n'est pas de bonne qualité.

Bonjour,

Bonjour Mathilde comment vas-tu ?

Super merci et vous ?

Très bien merci, alors sur quoi porte cet entretien ?

Alors, je suis étudiante en master 2 à la Louvain School of Management. J'ai réalisé mon bachelier à l'UCL en économie et gestion. Lors de ce cursus, je me suis ouverte à plein de domaines comme par exemple la finance, la stratégie d'entreprise, la gestion des ressources humaines etc. Au terme de mes études, j'ai décidé de réaliser mon mémoire sur une méthode de travail, d'organisation très discutée ces derniers temps : le télétravail. Bien entendu, l'impact du covid fera partie intégrante de ma recherche.

Mon mémoire porte sur **l'impact du télétravail sur la cohésion d'équipe en période de covid.**

Afin de concrétiser celui-ci, j'ai besoin de réaliser des interviews afin d'intégrer une partie pratique à ma recherche et d'enrichir mes recherches littéraires.

Je vous remercie déjà d'avance pour le temps que vous avez accepté de m'accorder.

Je vais commencer par vous demander si il est possible d'enregistrer notre entretien ? Il est évidemment certain que les informations fournies seront confidentielles.

Oui pas des soucis.

Ok super Pouvez-vous vous présenter (situation familiale, étude, domaine dans lequel vous travaillez, diversité des jobs déjà occupés, la structure organisationnelle de l'entreprise actuelle dans laquelle vous travaillez, etc). Etes-vous plutôt manager ? ou membre d'une équipe ?

Oui oui. Alors je m'appelle SG, je viens de l'île Maurice. Je suis auditeur depuis 5 ans. 3 ans à Deloitte Maurice et 2 ans chez PwC Luxembourg. Je suis senior désormais. J'ai fait les audits de beaucoup d'hôtels et je suis spécialisé en entité commerciale. J'ai fait des études de commerce à l'île Maurice et toute ma famille habite encore là-bas. J'ai décidé de venir au Luxembourg afin de gagner de l'expérience et découvrir une nouvelle culture et un nouveau pays.

Est-ce que vous pratiquiez le télétravail avant mars 2020 ?

Non jamais. J'ai fait du télétravail pour la première fois en mars 2020. A l'île Maurice, c'est vraiment interdit. Ils sont beaucoup moins flexibles qu'au Luxembourg.

Ok et depuis mars 2020 vous pratiquez le télétravail combien de jours par semaine ?

Au début de la pandémie, je n'allais presque plus jamais au bureau. Mais depuis juin, je vais deux ou trois jours par semaine au bureau. Et ça dépend des missions aussi, ça m'arrive encore maintenant d'être deux semaines de suite en présentiel. Au Luxembourg, il y a trois catégories pour le covid : rouge, orange et jaune. Là on est en code orange et donc on doit demander la permission pour pouvoir venir plus de deux jours par semaine.

Quelle est votre opinion générale par rapport à cette méthode d'organisation du travail ? (Avantages/inconvénients principaux selon vous)

Les avantages, c'est l'environnement, moins de pétrole, moins de bouchons et pas de devoir se déplacer. Mais moi j'habite à 15 minutes du bureau donc le fait de se déplacer n'est pas un gros problème. C'est vraiment l'aspect écologique, pollution qui est le plus important pour moi.

J'ai un bon espace de travail mais vu que je suis en collocation, il y a souvent du bruit.

Comment estimiez-vous la cohésion d'équipe chez PwC avant le covid ?

Très bonne, que ce soit avant ou après le covid. Même en ce qui concerne la communication, je n'ai jamais eu de soucis.

Ok super tant mieux et comment évaluez-vous les impacts du télétravail sur la cohésion de votre/vos équipe(s) ?

Pour moi il n'y a pas eu un bon impact, tant que la communication est bonne, c'est bien. Mais c'est quand même plus facile d'être en face à face pour faire du coaching. Donc quand j'ai des stagiaires, j'évite de faire du télétravail. Les équipes sont jeunes donc c'est agréable de travailler à plusieurs. Il y a souvent une bonne ambiance au sein des équipes.

Et par rapport à votre ressenti face à la distance vécue par rapport à l'entreprise, en soit quand vous travaillez chez le client c'est un peu du travail à distance également. Est-ce que vous voyez ça différemment ? D'aller chez le client et de rester à la maison ?

Les différences sont la communication avec le client qui est plus difficile à la maison. Beaucoup de clients télétravaillent donc ça ne sert à rien d'aller en présentiel. Souvent, ils ne savent pas te répondre car ils sont en télétravail eux-mêmes. Donc ils n'ont pas accès aux données dont on a besoin. Donc, ça c'est un gros inconvénient dans notre métier. La communication avec l'équipe n'est pas impactée par le covid je trouve mais par contre la relation avec le client est beaucoup plus difficile quand on n'a pas de contact physique au moins quelques jours sur la mission.

Avez-vous subi un fort isolement lors du confinement qui aurait altéré votre travail ou votre sentiment d'appartenance à l'entreprise ?

Non non pas du tout. Ça a juste été dur pour moi de ne pas pouvoir retourner à l'île Maurice et d'être loin de ma famille. Mais en ce qui concerne mon travail, ça s'est bien passé. J'ai bien vécu la transition à distance et vu que j'habite avec des amis, je n'étais jamais vraiment seul.

Comment estimez-vous votre productivité en télétravail ?

Je suis plus productif au bureau. Ça me motive de voir les autres travailler alors que à la maison je suis plus tenté de faire des pauses.

Est-ce que votre point de vue par rapport au télétravail est le même suite à la crise du coronavirus ? Avez-vous bien vécu la transition vers un management à distance ? Et votre équipe ou au contraire avez-vous connu des difficultés de management ? Si oui lesquelles ?

Non aucun soucis. Ça s'est toujours très bien passé avec les équipes. Donc franchement non j'ai eu de la chance.

Okok Comment envisagez-vous la suite ? Souhaitez-vous continuer à télétravailler après la fin de la crise sanitaire ?

Je préfère quand même être au bureau qu'en télétravail donc je dirais deux jours en télétravail et trois jours au bureau, c'est vraiment bien. Mais bon après ça dépend de la quantité de travail et du type de mission. Si c'est une grosse mission, c'est mieux qu'on soit tous ensemble toute la semaine.

Ok super en tout cas merci beaucoup de m'avoir répondu. Ça m'aide vraiment.

Pas de problème Mathilde et comment avances-tu ?

Franchement j'avance bien, j'arrive à la fin de mes interviews.

Ah tant mieux c'est bien.

Vraiment merci beaucoup, je vous souhaite une très bonne après-midi.

Aurevoir,

Aurevoir.

Interview FL

20/05/2021

Hello Mathilde comment vas-tu ?

Je vais très bien et toi ?

Super aussi. Alors tu as fini ton stage chez nous ?

Oui c'est cela, je suis désormais en plein dans mon mémoire (ahaha)

Ah oui grosse étape dans les études ça, ça ne me manque pas (ahaha)

Oh ça va c'est intéressant donc le temps passe vite lorsque je travaille. Ma revue de littérature est terminée donc dès que j'ai presque toutes mes interviews je peux commencer l'analyse et les résultats.

Ok nickel tu vois le bout du tunnel (aha).

En tout cas merci beaucoup de m'avoir répondu si vite.

T'inquiète, pas de soucis, j'ai du temps libre donc je peux me le permettre.

Super ! Es-tu d'accord que j'enregistre notre réunion ? Parce que je dois la retranscrire par la suite.

Oui bien sûr pas de soucis !

Donc, je suis étudiante en master 2 à la Louvain School of Management. J'ai réalisé mon bachelier à l'UCL en économie et gestion. Lors de ce cursus, je me suis ouverte à plein de domaines comme par exemple la finance, la stratégie d'entreprise, la gestion des ressources humaines etc. Au terme de mes études, j'ai décidé de réaliser mon mémoire sur une méthode de travail, d'organisation très discutée ces derniers temps : le télétravail. Bien entendu, l'impact du covid fera partie intégrante de ma recherche.

Mon mémoire porte sur **l'impact du télétravail sur la cohésion d'équipe en période de covid.**

Afin de concrétiser celui-ci, j'ai besoin de réaliser des interviews afin d'intégrer une partie pratique à ma recherche et d'enrichir mes recherches littéraires.

Ok est-ce que tu peux te présenter, me décrire ton parcours scolaire, ton travail etc. ?

Yes yes du coup moi c'est FL, je suis français, j'ai fait mes études en France, j'ai fait un master en partie à l'université, en partie en école de commerce. J'ai suivi des enseignements spécialisés dans la comptabilité, audit. J'ai fait plusieurs stages dans ce domaine en France donc j'ai voulu continuer là-dedans. Et me voilà depuis octobre 2020 assistant chez PwC en service audit dans le département audit des sociétés commerciales.

Ok super et avais-tu déjà fait du télétravail avant mars 2020 ?

Non jamais. Ça n'est jamais arrivé, c'était toujours en physique ou chez le client. Pour moi, le télétravail avant mars 2020 c'était inimaginable.

Ok et avant d'en faire quels étaient selon toi les avantages et inconvénients du télétravail ?

En fait j'y pensais même pas. Dans le sens où ça paraissait impossible. L'avantage c'est de pouvoir éviter de se déplacer pour ne pas faire grand-chose. Par exemple quand tu es en stage, il se peut que tu n'aies rien à faire, tu n'es pas tout le temps occupé. C'est un avantage aussi si

tu habites loin du lieu de travail, ça permet d'éviter le trajet quoi. Un inconvénient ça serait que quand tu es en télétravail et tu es livré à toi même, que tu rencontres un problème, c'est plus difficile de se manifester et de faire savoir qu'on a un problème et on a souvent plus de mal à le résoudre que si on avait été en présentiel. C'est pas une chose que j'aurais imaginé il y a un an et demi.

Ok et depuis la crise du covid, tu réalises du télétravail combien de jours par semaine plus ou moins ?

(EUHM) j'ai envie de dire que sur une semaine de 5 jours, je dirais 4 en télétravail. Mais après vu que j'ai un métier où on change beaucoup de mission, ça dépend des caractéristiques du client. Par exemple, j'ai des clients pour lesquels j'ai passé 3 semaines à la maison et d'autres où j'ai été tout le temps sur place. Donc, ça dépend vraiment de la mission et du client. Mais en moyenne sur l'année depuis que je suis ici, je dirais que j'ai plus ou moins fait moitié moitié.

Et quel est ton ressenti face à la distance vécue par rapport à l'entreprise, en soit quand tu travailles chez le client c'est un peu du travail à distance également. Est-ce que tu vois ça différemment ? D'aller chez le client et de rester à la maison ?

Clairement, quand on est retourné chez le client, on est souvent installé dans des salles de réunion. Clairement, ce n'est pas adapté pour y travailler plusieurs journées. C'est pas confortable. A la maison, à partir du moment où tu as un bureau, une chaise de bureau et un double écran, on peut dire que tu es très bien installé. A l'inverse de chez le client où tu es moins bien installé et en plus tu n'as pas tout ton matériel à proximité.

Ok je comprends et comment estimes-tu la cohésion des équipes chez PwC ?

Euh la cohésion des équipes... Assez bonne parce que comme on est super nombreux, on ne travaille que rarement avec les mêmes personnes. On travaille avec pas mal de monde. Disons aussi qu'on a pas mal d'outils nous permettant de chatter avec pas mal de monde en permanence. Donc en fait on est en lien avec tout le monde à tout moment si on en a besoin. C'est très pratique de pouvoir interagir avec tout le monde. Donc, ça c'est bien. Donc, PwC avait déjà des outils permettant de faciliter le télétravail dans le sens où c'était déjà commun de travailler chez le client et donc de ne pas être dans les bureaux.

Comme ce sont des grands open space, il n'y a pas de places attribuées, bah je pense que déjà avant, bien qu'ils étaient au bureau, ils se téléphonaient via googlemeet pour se poser des questions.

Ah oui ils ne se déplaçaient même pas au sein de l'open space.

C'est ça. Parce que si la personne est à l'autre bout du bâtiment, tu n'as pas envie de marcher 200 mètres avec ton pc. Donc les outils étaient déjà cohérents concernant la distance physique. Ça permet d'avoir de la cohésion. Quand je suis arrivé, j'ai été directement mis en télétravail et il y a des managers et des seniors que je n'ai jamais vu en vrai. Je les ai toujours connus par le biais de googlemeet. Et c'est vrai que ça permet quand même de créer du lien et d'avoir un peu de cohésion. Ça permet d'échanger correctement.

Ok oui je vois et donc comment tu évalues l'impact du télétravail sur la cohésion des équipes ? Comme tu viens de dire l'impact n'est pas très grand, comme les communications virtuelles étaient déjà en place ?

Après ça a impacté dans le sens où, à l'inverse tu ne crées pas de liens sociaux avec tes collègues. Parce que quand j'ai commencé en octobre 2020, on était 200 à commencer à travailler à cette date. A l'heure actuelle, je n'en connais que pas beaucoup tu vois.

Ah oui ok ça donne une bonne idée (aha)

Ouais y a des gens tu vois, je peux les croiser au bureau, je ne sais pas du tout qui c'est. Je ne les connais pas, je ne sais pas qui est qui. Je me retrouve un peu seul alors que quand tu vois les seniors et les autres, ils connaissent tout le monde. Alors que moi c'est tout l'inverse, je ne connais que les personnes avec qui j'ai eu l'occasion de travailler.

Ouais je comprends j'ai vécu la même chose pendant mon stage. Je n'ai pas fait de rencontres autre que les équipes avec qui j'ai travaillées.

C'est exactement ça. Tu maintiens juste les rencontres d'avant mais tu n'en fais pas vraiment de nouvelles. Les seules personnes avec qui je mange à midi ou que je vais boire un café, ce sont juste des personnes avec qui j'ai fait mes études et qui sont venues travailler chez PwC.

Ok et par rapport à tes relations avec tes collègues de travail, est-ce que tu penses que ça a été impacté par la distance physique ?

Oui d'office comme je te disais. On doit être 2800 dans la boîte et je dois connaître 5-6 personnes max.

Mais par rapport à tes collègues directs de mission, avec qui tu travailles, est-ce que le fait de ne pas faire vos pauses ensemble etc, est-ce que ça joue dans la cohésion pour le travail ? Ou la cohésion sociale est juste à 100% absente ?

Disons que comme je n'ai pas d'idée de comment pouvait être la culture d'entreprise avant le covid, comme je suis arrivé en plein pendant la crise je ne sais pas. Je n'ai pas de point de comparaison entre les deux. Donc je sais pas. Après ce qui est vrai, c'est que les relations entre collègues sont quasiment nulles. C'est juste un échange d'informations pour le travail mais sans plus. Tu vois, ça ne m'est jamais arrivé d'aller prendre un café avec un collègue. Ça s'est seulement passé avec les gens que je connaissais d'avant. Mais ça n'est jamais arrivé avec des gens que j'ai purement rencontrés chez Price.

Est-ce que tu as subi un fort isolement de ce fait là ?

Non je ne me suis jamais senti vraiment seul car on est toujours supervisé. Ton senior va toujours te demander où tu en es. Tu n'es jamais oublié. Mais c'est un contact purement professionnel.

Ok tant mieux (aha) et comment tu estimes ta productivité en télétravail ?

Variante. Disons que je l'estime bonne voire très bonne mais seulement si tu n'es pas perturbé par quelque chose d'extérieur. Par exemple si tu te fais livrer un colis pendant la journée, c'est arrivé je devais me faire livrer un lave-vaisselle et j'ai perdu une heure pour gérer ça. Mais quand tu n'es pas dérangé par des facteurs externes c'est parfait, je me sens beaucoup plus productif et concentré qu'au bureau. Je trouve que je suis très bon en télétravail. D'ailleurs, je fais beaucoup plus d'heures que ce que je pourrais faire en étant au bureau par exemple.

Tu travailles plus quand tu es à la maison qu'au bureau ?

Oui clairement.

Mais à cause de quoi ?

Parce que comme tu n'as pas de temps de trajet, tu te lèves à la même heure et du coup tu commences à travailler plus tôt. Ce que tu ne fais pas en trajet, j'ai tendance à le faire en travail en plus.

Ok et est-ce que ton point de vue par rapport au télétravail est toujours positif ou tu commences à en avoir marre ?

Non non il est toujours positif. D'ailleurs ce qui est un peu paradoxal c'est qu'on considère le télétravail comme acquis. Et si demain on devait revenir à la normale c'est-à-dire revenir tous les jours au bureau, ça serait dur. Ça serait un choc de devoir se déplacer tous les jours. Alors qu'on le faisait bien avant sans aucun soucis.

Ok donc toi tu souhaites continuer à télétravailler ?

Pas toute la semaine mais oui un ou deux jours par semaine à la maison c'est parfait. Mais pas plus que deux jours.

Oui super et par rapport au management à distance de tes seniors, ou des gens que toi tu as coaché, est-ce que tu as rencontré des difficultés de management ou ça s'est bien passé ?

Bah forcément comme tu dépends du retour du senior par biais virtuel. Forcément tu envoies un message, tu peux pas faire plus que ça. Si il ne te répond pas, et que tu n'as pas de retour, tu es bloqué. Et du coup je ne sais rien faire. Je ne sais rien faire de plus que de lui dire que j'ai besoin de lui. Donc si il ne me répond pas bah tant pis quoi. Dans un environnement de travail en présentiel, j'aurais pu me lever et aller lui poser la question. Ça aurait permis de pas me laisser attendre plusieurs jours.

Oui tu aurais pu perdre moins de temps à attendre une réponse.

Oui voilà c'est ça, le grand avantage du présentiel, c'est que tu ne perds pas de temps à attendre après une réponse ou une information.

Ok nickel bah écoute tu as répondu à toutes mes questions (ahah).

Aha super c'était rapide.

Oui ça dépend vraiment des gens. Un manager est resté une heure en ligne avec moi alors que dans la majorité des cas c'était plutôt 30 minutes.

Ah ouais ? il avait beaucoup de chose à dire ?

Oui il avait beaucoup d'expérience et d'anecdotes à raconter en tant que manager.

C'est vrai que j'ai très peu souvent vu des managers, on se connaît via les googlemeet mais on ne s'est jamais vu en vrai.

Oui lui c'était la seule personne qui faisait déjà beaucoup de télétravail avant le covid.

Ah oui je comprends pourquoi je ne l'ai jamais vu au bureau alors (aha)

(Ahaha) oui c'est un grand fan de télétravail.

En tout cas merci beaucoup pour ton temps, ça m'aide vraiment beaucoup.

Il n'y a pas de soucis Mathilde, je comprends c'était avec plaisir. J'ai vécu ça il y a pas si longtemps donc je comprends (ahah).

Ah bon tu avais fait ton mémoire sur quoi ?

Et bien c'était sûr en gros ce qu'on fait nous c'était de l'audit financier mais est ce qu'on ne pourrait pas venir à l'avenir faire de l'audit environnemental. Je me suis interrogé sur la légitimité de ce genre d'audit.

Oh c'est cool ça devait être super intéressant !

Oui oui mais j'ai eu beaucoup de mal à trouver des interviews.

Ah oui je comprends (aha).

En tout cas merci beaucoup pour ton temps ça m'aide vraiment beaucoup, J'espère que ton manager va te répondre aha.

(Aha) pas de soucis, après si il ne me répond pas c'est que ce n'est pas urgent. Avec le temps, tu comprends que si ce n'est pas urgent, le manager ne te répond pas (aha).

(Ahaha) oui je vois. C'est un peu pareil quand le client ne t'envoie pas les fichiers.

Ahaha oui voilà c'est exactement ça !

Merci beaucoup pour ton aide en tout cas et une très bonne journée à toi.

Avec plaisir, bonne journée à toi aussi.

Bye

Interview EM

20 mai 2021

Hello Emma comment vas-tu ?

Hello, je vais très bien et toi ?

Super alors, et je suis étudiante en master 2 à la Louvain School of Management. J'ai réalisé mon bachelier à l'UCL en économie et gestion. Lors de ce cursus, je me suis ouverte à plein de domaines comme par exemple la finance, la stratégie d'entreprise, la gestion des ressources humaines etc. Au terme de mes études, j'ai décidé de réaliser mon mémoire sur une méthode de travail, d'organisation très discutée ces derniers temps : le télétravail. Bien entendu, l'impact du covid fera partie intégrante de ma recherche.

Mon mémoire porte sur **l'impact du télétravail sur la cohésion d'équipe en période de covid.**

Afin de concrétiser celui-ci, j'ai besoin de réaliser des interviews afin d'intégrer une partie pratique à ma recherche et d'enrichir mes recherches littéraires.

Je te remercie déjà d'avance pour le temps que tu as accepté de m'accorder.

Je vais commencer par te demander si il est possible d'enregistrer notre entretien ? Il est évidemment certain que les informations fournies seront confidentielles.

Oui bien sûr pas de soucis. Mais juste j'étais juste en train de demander : j'ai peur de ne pas avoir été assez dans la crise pour pouvoir correctement répondre à tes questions. Est-ce que tu peux me poser tes questions avant qu'on commence pour être sûr que ce soit pertinent pour ta recherche ?

Ok c'est juste est-ce que tu as fait du télétravail depuis le début de la crise ?

Oui oui.

Alors c'est ok (aha)

Ah ok parfait, je pensais qu'il fallait répondre à des trucs plus poussés mais parfait alors on peut commencer.

Juste une petite question globale au sein de l'entreprise, comment sont organisées les équipes au sein du département RH ?

En fait si tu veux peopleshare c'est vraiment l'équipe administrative qui s'occupe de tous les documents RH quand tu arrives dans l'entreprise, quand tu sors de l'entreprise. Aussi on répond à toutes les questions concernant les assurances et les payes etc. Donc c'est vraiment le cœur administratif. Après il y a aussi une équipe recrutement qui gère tous les recrutements de l'entreprise. Ensuite il y a une équipe qui s'appelle global community qui s'occupe de tous les échanges entre les bureaux PwC, autant les employés de Luxembourg qui vont travailler dans un autre PwC dans le monde mais aussi du coup les employés PwC du monde qui viennent travailler à Luxembourg. Il y a aussi l'équipe « HC contact » donc là c'est vraiment des contacts précis pour chaque ligne PwC. C'est eux qui s'occupent des soucis proche des employés. Si tu as un soucis dans une équipe ou avec un employé, c'est à eux qu'il faut s'adresser. Ils s'occupent également de la mobilité interne tu vois. C'est vraiment l'équipe la plus proche. Il y a aussi une équipe qui s'appelle HR IS et eux en fait ils gèrent tous les logiciels RH.

Ok super merci ça me donne une vision globale et précise de ce département. Donc en fait mon mémoire porte sur le télétravail et de son impact sur la cohésion des équipes en période de

covid. Est-ce que tu pourrais te présenter, expliquer tes études, ton métier, la structure organisationnelle de l'entreprise etc. ?

D'accord, alors je m'appelle EM, j'ai 24 ans et j'ai étudié à Metz un bachelor et un master. C'était plus précisément des études de langue mais qui portaient sur une grande généralité de matière. J'ai autant étudié le RH que le marketing, que la finance, que la comptabilité. J'ai vraiment bien aimé mes études parce que ça m'a donné un grand aperçu de tout ce qui est possible dans le monde professionnel. Et après on avait la chance de faire des stages afin de tester plusieurs domaines et savoir par la suite en quoi on voulait se spécialiser. Et du coup à partir du master, j'ai fait des stages spécialement en RH. En première année, j'ai fait un stage en recrutement et en deuxième année j'ai fait mon stage ici chez peopleshare chez PwC Luxembourg. A la suite de ça, j'ai été embauchée et je travaille ici depuis septembre 2020. J'avais fait mon stage en télétravail au début de la crise en mars 2020. Et au niveau structure organisationnelle je ne sais pas ce que tu attends exactement comme réponse ?

Bah en gros RH, est ce que c'est aussi hiérarchique qu'en audit par rapport aux grades avec les assistants, seniors, managers etc ?

Ah d'accord, je dirais que ça dépend des départements. Je trouve qu'en RH, on est vraiment tous soudé et on essaye tous de s'entraider les uns les autres si il y a besoin. Donc je pense que la hiérarchie se fait un peu moins ressentir que dans d'autres départements.

Ok super. Et quels sont selon toi les principaux avantages et inconvénients du télétravail ?

Ecoute je dirais que le télétravail ça peut vraiment aider pour certains cas. Quand tu es en télétravail, tu es tout seul, il n'y a pas de distraction par certaines choses qu'il pourrait y avoir au bureau comme par exemple discuter avec les collègues. Je dirais que tu es moins concentré sur certaines choses. Donc le télétravail ça permet de bien se concentrer et donc d'être plus rapide pour réaliser certaines tâches comparé à si tu avais fait ça au bureau quoi. Donc je pense que le mix télétravail-bureau, c'est essentiel pour tout métier. Je pense qu'il y a besoin du télétravail pour être plus concentré sur certaines choses et être dans sa bulle et du bureau pour avoir plus facilement contact avec les équipes. Les inconvénients, c'est clairement la connexion internet à la maison. Si la connexion n'est pas bonne, ça peut être dérangement et on peut vite perdre du temps. Et aussi niveau communication par équipe, il y a des choses qui pourraient se régler beaucoup plus vite si on était tous ensemble au bureau si tout le monde était là. En télétravail c'est plus compliqué pour joindre certaines personnes car chacun a un emploi du temps différent. Voilà les gros inconvénients et c'est pourquoi je trouve qu'un mix des deux ça serait parfait.

Ok nickel et comment tu estimes la cohésion des équipes chez PwC ?

Bah écoute je pense que je peux juste te donner la réponse pour le département peopleshare car je n'ai pas trop de vue sur les autres départements. Mais je dirais que, moi ce que j'ai beaucoup apprécié c'est que pendant ma formation, j'étais beaucoup en contact avec mes deux-trois collègues proches. J'ai apprécié les petits meetings qu'on avait toutes les semaines avec toute l'équipe peopleshare. Il y a trois équipes dans peopleshare : la première ligne, la deuxième ligne et les payrolls. Et moi je suis en première ligne et je travaille vraiment avec deux collègues. Et tous les jours on s'appelle plusieurs fois, on se dit ce qu'on fait, on s'entraide, il y a vraiment une forte cohésion dans notre petite équipe. Elles n'ont pas arrêté de me former, même à distance. Alors que la crise nous a amené beaucoup de travail supplémentaire à gérer au niveau administratif mais elles ont quand même trouvé le temps pour me former. Du coup pour ça je trouve une belle cohésion et de bons contacts. Et je ne me sentais pas du tout seule ou quoi que ce soit. Et après quand on a commencé à revenir au bureau en juillet jusqu'à présent.

On a gardé le même rythme en fait. On a un gros meeting avec peopleshare une fois par semaine mais on a tous des meetings en sous-groupes une fois par semaine aussi. Donc cela fait deux gros meetings par semaine. Ça permet de vraiment garder contact tous ensemble et de se tenir au courant de ce qu'il se passe. Mais après, comme on est considéré comme personnel essentiel chez PwC, on est tenu de venir au bureau deux jours par semaine. On a énormément de documents papiers à gérer donc être à 100% en télétravail ce n'est pas possible non plus.

Donc vous êtes obligés de venir deux jours par semaine ?

Obligée non mais c'est mieux car comme on reçoit tous les contrats papiers etc on se perd vite et si on prend du retard là-dedans, on est vite débordé. On essayait de faire venir tous les jours au moins deux personnes de première ligne, deux personnes de deuxième ligne et deux payroll. Et comme ça on pouvait traiter au maximum les documents papiers.

Ok et tu disais que vous aviez eu beaucoup de travail à cause du confinement et de la transition à distance mais qu'est-ce que vous avez dû faire concrètement pour assurer au mieux cette transition à distance ?

Bah écoute il y a eu beaucoup de questions et de points pas clairs. Après il y avait les « connecting with you » qui sont des réunions avec tous les membres de l'entreprise et le CEO. Ils nous tenaient au courant de toutes les informations importantes dans l'entreprise et concernant le covid. Et parfois certaines choses n'étaient pas claires et c'était à peopleshare de répondre aux questions des employés. Après on a dû assurer les papiers pour les personnes qui étaient obligées de venir au Luxembourg pendant la période du confinement complet. On a dû faire des attestations de travail pour tout le monde mais il n'y avait pas de système pour les faire automatiquement. Donc même si il n'y avait au final qu'une centaine de personnes qui venaient au bureau, il fallait les renouveler toutes les semaines et ça faisait un travail supplémentaire très conséquent. Après on devait gérer toutes les personnes qui avaient le covid et retracer combien de personnes l'avaient eu. Comment on gérait la pandémie au sein des bâtiments. Il y a aussi eu le congé pour raisons familiales. Donc en fait c'est un congé qui a été donné par la CNS pour aider les parents qui ont des enfants à la maison de prendre des jours de congé vu que les écoles étaient fermées. Les employés avaient du mal à télétravailler avec des enfants en bas âge. Et donc c'était toujours beaucoup de documents à renvoyer à la CNS etc. C'était pas mal de travail en plus.

Et point de vue cohésion des équipes, qu'est-ce qui a été mis en place pour l'assurer à part les « connecting with you » ?

Non écoute c'étaient les meetings principaux. Après c'était fixé tous les lundis. Ça durait 45 minutes et il y avait une séance de questions-réponses aussi. Mais après, il y a aussi des Partners qui ont été désignés pour chaque service PwC qui prennent des décisions pour la crise. Et ces personnes-là envoyaient des emails à chaque fois qu'il y avait des nouvelles réglementations sur les congés ou si le congé pour raisons familiales était prolongé par exemple. Par exemple que les législations fiscales et sociales étaient maintenues jusque telle date. Dès qu'il y avait des informations qui ne pouvaient pas attendre les « connection with you » du lundi, ils envoyaient des mails à tout le monde pour tenir les employés au courant de ce qu'il se passe. C'était suffisant niveau transparence. Plus, ça n'aurait pas été nécessaire car les meetings étaient très complets.

Ok nickel et est-ce que tu as subi un fort isolement pendant le confinement qui aurait pu altérer ton travail et/ou ton sentiment d'appartenance à l'entreprise ?

Du coup je dirais que non. Après je sais que ce n'était pas le cas pour tout le monde. J'ai passé le confinement chez mes parents et on a la chance d'avoir une maison avec un jardin. J'étais

donc bien entourée et en plus il faisait beau. Ça peut paraître futile mais ça a beaucoup aidé pendant le confinement. Donc non je n'ai pas subi de fort isolement. Même du côté du professionnel, mes collègues étaient toujours là, elles me donnaient des nouvelles constamment tous les jours. Donc je me suis sentie bien entourée et je savais qu'il y avait des personnes sur lesquelles je pouvais compter donc non franchement j'ai eu de la chance. Donc ça n'a pas du tout altéré mon travail ni quoi que ce soit, et ça m'a même permis d'en apprendre plus sur moi-même et sur l'entreprise. J'en ai profité pour me former d'autant plus. Je connais plus de choses sur PwC etc. J'en ai profité pour faire des formations, que je n'aurais à mon avis pas eu le temps de faire si il n'y avait pas eu la crise sanitaire. Donc sur ce point-là, j'ai vraiment eu de la chance.

Ok super et comment estimes-tu ta productivité en télétravail ? Tu te trouves plus efficace à la maison ou tu préfères quand même être au bureau et perdre moins de temps en communication ?

Je suis un peu partagée sur le sujet. Je trouve qu'en télétravail ça dépend de ce que je fais. On a en fait certaines tâches qui sont plus dédiées au bureau et certaines tâches qui sont plus dédiées au télétravail. On a vraiment essayé de faire une séparation entre les deux. Tout ce qui concerne les emails, les appels, je suis beaucoup plus productive en télétravail. J'ai aucune distraction et je suis concentrée à 100% sur ce que je fais donc voilà. Et en plus, en télétravail on perd même le fil du temps quand on est tellement concentré qu'on ne voit même pas le temps passer. Alors que au bureau, ça va plus vite, le temps est plus décuplé mais je trouve qu'en télétravail on est vraiment dans une bulle. Je dirais 50-50, je travaille autant à la maison qu'au bureau mais à la maison je suis beaucoup plus concentrée et j'avance plus vite qu'au bureau. Donc avoir séparé les tâches à faire quand on est au bureau et quand on télétravaille c'était vraiment une bonne idée de la part de l'équipe.

Ok super et voilà j'arrive à la fin. Ma dernière question ça serait qu'est-ce que tu envisages pour la suite ? Tu souhaites continuer à télétravailler ou avoir un modèle hybride entre le télétravail et le présentiel ?

Honnêtement, à l'heure d'aujourd'hui, je ne me vois pas revenir 5 jours par semaine au bureau. Ça me paraît impossible. Mon souhait ça serait un modèle hybride avec moitié au bureau, moitié en télétravail trois jours au bureau et deux en télétravail, ça serait vraiment parfait. Ça permet la séparation des tâches. C'est vraiment le rythme parfait car il y a plus de concentration à la maison mais il y a le côté qui manque et qu'on peut retrouver la moitié de la semaine au bureau. Un modèle hybride serait parfait. Donc espérons que les gouvernements nous permettent de faire cela par la suite (ahaha).

Oui on espère tous honnêtement, personne ne se voit revenir 5 jours par semaine au bureau.

J'ai pas l'impression non plus. Au début le télétravail ça faisait un peu peur, même pour les entreprises parce que c'était souvent beaucoup de négociation. Mais je pense que ça a fait peur à beaucoup de monde. Mais depuis qu'on a repris en moitié moitié, j'ai l'impression que ça convient à pas mal de monde quand même.

Oui voilà la majorité des employés ne veulent plus rester à 100% en télétravail mais ils ne veulent pas revenir à 100% au bureau non plus.

C'est ça. Après 100% au bureau ça a toujours bien fonctionné avant mais 100% en télétravail, l'aspect social manque quand même énormément. C'est vrai que moi j'ai eu de la chance d'avoir une équipe soudée mais je me rends bien compte que ce n'est pas comme ça dans toutes les équipes et toutes les entreprises. Et dans ce cas-là, ça peut vite être pesant.

Oui oui c'est sûr. Bah voilà j'ai terminé, merci beaucoup pour ta participation, ça va vraiment m'aider pour la partie pratique de mon mémoire.

Pas de soucis, avec plaisir. J'espère qu'on se reverra en octobre. Bonne fin de journée !

Encore mille mercis, bonne fin de journée à toi aussi !

Interview SB

25 mai 2021

Hello

Hello, désolée pour le retard, j'étais call. Je t'ai envoyé un mail pour te dire que je serai en retard.

Oh mais il n'y a pas de soucis, c'est déjà super gentil de m'avoir trouvé du temps pour cette interview.

Oh non il n'y a pas de problèmes. Sinon, tout va bien ?

Oui oui tout va très bien et toi ?

Parfait, parfait, un peu de travail mais ça c'est normal, ça ne finit jamais on va dire aha.

Oh la busy n'est pas terminée ?

Oh elle est terminée mais il y a des hauts et bas. Des fois on travaille beaucoup, des fois on a presque rien à faire sur la journée. Ça dépend vraiment des missions.

Okok

Alors dis-moi ?

Alors tout d'abord, est-ce que tu es d'accord que j'enregistre le son parce que je dois retranscrire par après ?

Non non désolée. Je rigole, bien sûr, il n'y a pas de soucis.

(Ahaha) merci. Alors, je suis étudiante en master 2 à la Louvain School of Management. J'ai réalisé mon bachelier à l'UCL en économie et gestion. Lors de ce cursus, je me suis ouverte à plein de domaines comme par exemple la finance, la stratégie d'entreprise, la gestion des ressources humaines etc. Au terme de mes études, j'ai décidé de réaliser mon mémoire sur une méthode de travail, d'organisation très discutée ces derniers temps : le télétravail. Bien entendu, l'impact du covid fera partie intégrante de ma recherche.

Mon mémoire porte sur l'impact du télétravail sur la cohésion d'équipe en période de covid.

Afin de concrétiser celui-ci, j'ai besoin de réaliser des interviews afin d'intégrer une partie pratique à ma recherche et d'enrichir mes recherches littéraires.

Je te remercie déjà d'avance pour le temps que tu as accepté de m'accorder.

Okok

Dans un premier temps, est-ce que tu veux bien te présenter ? Expliquer tes études, d'où tu viens, dans quel domaine tu travailles etc ?

Alors, je suis expert-comptable. J'ai eu mon expertise en Tunisie. J'ai bac+9. Et là je suis en train de faire mon mémoire car j'ai fait un doctorat en Tunisie. Donc j'ai fait une année chez Mazart, quatre années chez EY Tunisie et je travaille chez PwC Luxembourg depuis novembre 2019. Du coup, j'ai déjà sept années d'expérience dans le milieu professionnel. Et voilà, qu'est-ce que j'ai fait, j'ai une expertise dans l'audit des industries, et j'ai fait des fonds, des industries comme l'aéronautique, l'automobile, télécommunication, space industrie, je sais pas si tu connais SES à Luxembourg ? Euh quoi d'autre, j'ai fait le fond mondial en Algérie, KINROSS c'est une mine d'or en Mauritanie. Ici j'ai fait pas mal de choses comme les private equity, les

fonds aussi, un peu de tout en va dire. Mais je n'ai pas fait tout ce qui est bank et assurance. Mais sinon j'ai pratiquement touché à tout on va dire.

Ok super et est-ce que tu avais déjà pratiqué le télétravail avant mars 2020 ?

Euh le télétravail non mais j'ai toujours travaillé à distance. Par exemple, si je travaille en Mauritanie, en Algérie bah je travaille toujours avec mes coéquipiers qui sont en Afrique et tout ça donc on était jamais vraiment ensemble physiquement parlant. Oui j'ai déjà fait du télétravail dans un autre état on va dire.

Ok super. Et comment estimes-tu la cohésion des équipes chez PwC avant et après mars 2020 ?

Euh déjà on travaille plus à la maison, on a moins de pause, je ne sais pas pourquoi aussi aha. Mais on est beaucoup plus flexible, quand on veut se reposer, on se repose, quand on veut travailler, on travaille. On n'a pas de limite de travail. Tu commences quand tu veux mais on a une obligation de résultat plutôt qu'une obligation de commencer à 8h tu vois. Si on commence à 10h, il faut terminer le travail. Si on commence à 8h, il faut aussi terminer le travail. On a beaucoup plus de flexibilité. C'est bien mais ça dépend des personnes. On sait planifier nos travaux. Les premières semaines, la cohésion a eu un peu de mal à s'installer mais après ça va. On a géré, le client nous comprend.

Ok donc tu trouves qu'il y a un impact du télétravail sur la cohésion des équipes ou pas trop ?

Oui oui bien sûr.

Ok qu'as-tu fait toi au sein de tes équipes pour maintenir une cohésion ?

Le google drive. Il permet d'être toujours connecté, l'avancement et tout ça. Et dès qu'on a un truc qui ne va pas, c'est toute l'équipe qui peut savoir si quelqu'un est en retard ou quoi. Et du coup toute l'équipe peut lui parler, qu'est-ce que tu as comme problème, as-tu besoin d'aide ? Comment on sait si une mission marche ou pas. C'est la progression. Si on te donne un travail de trois heures, si tu n'as pas fini, ça pose problème, on communique. Et surtout par les plus haut gradés. Les staffs perdent souvent plus de temps car ils n'osent pas demander de l'aide. Si vous demandez à un senior ou au client directement, on perd moins de temps.

Ok et est-ce que tu penses que tes relations au travail avec tes collègues sont impactés par la distance physique ?

Oui ça c'est sûr. J'étais même carrer coach avec toi et on ne s'est jamais rencontré. On a que parlé par chat ou par goolemeet comme ça. Donc oui certainement. On parle ok, j'ai fait mon travail ok mais voilà. En fait, l'objectif est là mais en terme de relation entre équipier et tout ça, c'est nul. Avant le télétravail, c'était beaucoup mieux.

Ok et toi tu retournes au bureau les deux jours par semaine qui sont autorisé ?

Oui on va dire quatre ou cinq jours par mois.

Ok et quel est ton ressenti par rapport à la distance ? Parce que en audit, on travaille quand même souvent chez le client ou en tout cas avant le covid, c'était très fréquent d'aller travailler chez le client. Est-ce que tu trouves qu'il y a une grosse différence entre travailler chez le client et donc à distance de l'entreprise et travailler de la maison ?

Euh non je ne pense pas car je partage toujours l'écran. Même avant le covid, j'avais des missions sans contact physique avec le client ou l'équipe. Mais des fois le télétravail, en novembre et décembre 2020, on a dû travailler de la maison entièrement. Moi j'ai travaillé de la Tunisie, l'autre il a travaillé de l'Angleterre, l'autre de l'île Maurice. Il y a beaucoup de

clients qui n'aimaient pas travailler avec des personnes qui ne sont même pas installées dans leur pays. Genre tu vois, comment je suis en train de facturer un truc en Euro alors que je suis avec des personnes qui travaillent de la Tunisie. Mais pour nous, ça ne change pas grand-chose car on utilise tous le PwC guide et on est toujours géré par les directeurs ici. Donc pour le client, ça a posé un peu problème mais pas pour nous. Sinon on partage l'écran, l'excel, on fait des calls. C'est beaucoup plus planifié qu'avant. Il y a toujours des mails, des calls. On est beaucoup plus planifié et strict au niveau des horaires de call et voilà.

Ça te prend peut être plus temps pendant ta journée ?

Oui voilà.

Ok et est-ce que tu as subi un fort isolement pendant le confinement ?

Non je suis en collocation avec des amis. Ça va, même si je suis confiné, après le travail c'est bonne ambiance donc ça va aha.

Ok super et comment estimes-tu ta productivité en télétravail ? Tu te trouves plus efficace au bureau ou à la maison ?

Oui je me trouve plus productif à la maison. Je gagne le temps pour aller au travail et pour rentrer à la maison, pour manger pareil. Minimum je gagne 2-3 heures par jour si je reste à la maison.

Oui surtout grâce à l'économie de temps des transports, c'est un grand avantage aha. Et comment as-tu vécu la transition vers un management à distance ? As-tu vécu des problèmes de management spécifiques avec les équipes ?

Non je rencontre un peu ce genre de problème parce que comment. Quand je suis avec l'équipe, je remarque les têtes, si quelqu'un est stressé, il fait des grimaces en mode je comprends rien etc. Ça, je peux déceler en présentiel mais pas à distance. A distance, je ne peux pas voir comment la personne travaille et donc c'est plus difficile de l'aider je trouve. Pour contrer ça, je fixe des objectifs par demi-journée, par semaine, dans les deux jours, il faut faire ça, ça et ça. Si il n'a pas atteint ces objectifs, c'est sûr qu'il a un problème. Mais ça dépend du grade de la personne. Si il est assistant 1, je demande des objectifs par journée, stagiaire, par demi-journée même un peu moins. Senior, je donne des objectifs par semaine. C'est comme ça que je gère ce genre de planification et que je sais si l'équipe avance ou pas.

Ok super et voilà déjà ma dernière question : comment envisages-tu la suite ? Tu souhaites continuer à télétravailler ?

Oui oui, moi j'ai aimé le télétravail. J'en pratiquais déjà un peu avant mais pas autant. Mais j'ai envie que ça continue. On a du flexitime, genre on peut travailler de la maison le vendredi. On peut travailler le jour qu'on veut de la maison mais pas autant que maintenant. Moi j'aimerais fixer tel et tel jour je travaille de la maison. Pour moi, ça serait parfait. Moi ça ne me pose absolument aucun problème de rester les cinq jours à la maison. Ça dépendra vraiment des missions et des équipes. Si le travail va bien, que je suis bien avec le client et les équipes. A moins que quelqu'un demande de l'aide, un staff ou un senior qui m'appelle et me dit qu'ils ont besoin de moi alors là je viens au bureau et il n'y a pas de soucis. On va vraiment être dans un système flexible.

Ok bah super merci beaucoup en tout cas pour ton temps et tes réponses, ça m'aide vraiment beaucoup.

Il n'y a vraiment pas de problèmes, avec plaisir.

Super merci beaucoup en tout cas et je te souhaite une bonne journée.

De rien, bonne journée.

Interview TN

25 mai 2021

Hello comment vas-tu ?

Je vais bien et toi ?

Super

Dis-moi du coup, c'est pour ton mémoire c'est ça ?

Oui c'est ça. Est-ce que tu es d'accord que j'enregistre s'il te plait ? Parce que je dois retranscrire après.

Oui oui pas de soucis.

Je suis étudiante en master 2 à la Louvain School of Management. J'ai réalisé mon bachelier à l'UCL en économie et gestion. Lors de ce cursus, je me suis ouverte à plein de domaines comme par exemple la finance, la stratégie d'entreprise, la gestion des ressources humaines etc. Au terme de mes études, j'ai décidé de réaliser mon mémoire sur une méthode de travail, d'organisation très discutée ces derniers temps : le télétravail. Bien entendu, l'impact du covid fera partie intégrante de ma recherche.

Mon mémoire porte sur **l'impact du télétravail sur la cohésion d'équipe en période de covid.**

Afin de concrétiser celui-ci, j'ai besoin de réaliser des interviews afin d'intégrer une partie pratique à ma recherche et d'enrichir mes recherches littéraires.

Je te remercie déjà d'avance pour le temps que tu as accepté de m'accorder.

Est-ce que tu peux commencer par te présenter : tes études, ton travail, ce que tu fais exactement ?

Oui alors du coup j'ai fait des études dans une business school. J'avais des cours assez généraux au début comme marketing, droit, finance, gestion de projet. Ensuite je me suis spécialisé en finance et plus spécifiquement en corporate finance. Pendant mes études, je suis parti à l'étranger, j'ai fait des stages pendant une année. Donc c'est vraiment une école de business. J'ai commencé chez PwC en octobre 2018. Je ne suis pas vraiment spécialisé dans les industries, je fais un peu de tout, real estate, holding, holdco aussi. Donc voilà, je n'ai pas vraiment de spécialisation, je touche un peu à tout.

Ok nickel et est-ce que tu avais déjà fait du télétravail avant mars 2020 ?

Non pas du tout. J'ai le problème que je suis frontalier et donc il y avait un nombre de jour maximum permis par rapport à la fiscalité. Après j'étais junior en audit et la politique c'était compliqué de faire du télétravail avant mars 2020 car on n'avait pas les outils adaptés.

Ok et quels sont selon toi les principaux avantages et inconvénients du télétravail ?

Alors euh les avantages c'est les transports, ça évite les transports. Ça évite les bouchons sur les autoroutes vu que moins de monde les utilise, les trains pareil. Les avantages aussi c'est la flexibilité, pour travailler un peu comme on veut, si on veut aller chez le médecin on peut et il suffit de travailler plus tard le soir. Après si l'entreprise le permet, d'être flexible. Les inconvénients je dirais que c'est plus difficile de travailler. On est loin des équipes, c'est plus facile si on est assis les uns à côtés des autres. Pour expliquer les choses ou même pour

communiquer. Il faut vraiment essayer de faire des réunions souvent pour savoir où en sont les gens, les points bloquant.

Oui oui je comprends bien et comment tu estimes la cohésion des équipes chez PwC avant et après le covid ?

Je dirais ça change d'une équipe à l'autre et du client. Mais je dirais qu'on s'est quand même bien adapté au télétravail. Donc tout le monde reste assez disponible pour aider les juniors. Donc le travail est bien fait. Si les personnes ne sont pas disponibles tout de suite, il y a toujours moyen de communiquer le soir ou quoi. On fait notre maximum pour s'entraider.

Ok comment tu évalues l'impact du télétravail sur la cohésion des équipes ? Où comme tu disais vu que la communication est bonne, c'est assez bien ?

Je dirais que l'impact est modéré car on arrive quand même à communiquer mais d'office ça a un impact. De mon point de vue, avant le covid, c'était mieux. Donc ça a un impact sur les équipes.

Ok et est-ce que tu penses que la distance physique a un impact sur les relations avec les collègues ?

Oui je pense que le fait de ne pas se voir physiquement, ça a un impact. Ça dépend de chaque personne mais je pense qu'on peut se sentir détaché de l'équipe et de l'entreprise. Il faut faire en sorte de quand même aller de temps en temps au bureau pour garder le lien.

Et le fait de ne pas faire ses pauses en même temps ou quoi, ça peut être un peu plus difficile.

Ca je sais pas, chacun fait ses pauses comme il le veut.

Ok et quel est ton ressenti par rapport à la distance vécue par rapport à l'entreprise ? Parce que en audit, on travaille souvent chez le client et donc c'est un peu un travail à distance comme c'est hors des locaux de PwC. Est-ce que tu vois ça de la même manière ou pas du tout ? Le travail à distance et le télétravail.

Ca ça dépend un peu de l'industrie. Même avant le covid, ça arrivait de ne jamais aller chez le client. Donc je ne pense pas que ça change beaucoup. Les clients sont quand même assez réactifs. Je pense que ça ne gêne pas trop. Mais après c'est sûr que c'est bien plus simple d'aller chez le client et d'aller lui poser des questions dans son bureau plutôt que de l'appeler en fin de journée tous les jours. Quand on est chez lui, il suffit d'aller le voir dans son bureau et c'est plus facile.

Oui c'est plus facile et on perd moins de temps.

Oui voilà.

Et pendant le confinement, est ce que tu as ressenti un fort isolement qui aurait pu altérer ton travail ou ton sentiment d'appartenance à l'entreprise ?

En mars 2020 oui mais dès qu'on a pu revenir au bureau, je suis revenu les deux jours par semaine autorisé au bureau pour éviter cet isolement. On est toujours en contact avec l'équipe tous les jours donc je ne pense pas. Mais après ça change d'une personne à l'autre je pense.

Ok nickel et comment estimes-tu ta productivité en télétravail ? Tu travailles mieux au bureau ou à la maison (point de vue efficacité, temps pour réaliser une tâche) ?

Personnellement, je préfère travailler au bureau, il y a l'univers du travail, un double écran. Le bureau c'est mieux je trouve. Après à la maison, je reste un peu plus tard pour effectuer les tâches.

Tu travailles plus longtemps quand tu télétravailles ?

Oui je pense oui.

Mais à cause de quoi ?

Parce que au bureau, on a les transports à prendre donc ça fixe une heure un peu maximale de départ. Il faut faire le travail, mais à la maison bah on est déjà chez soi donc on travaille un peu plus tard.

Ok et comment as-tu vécu la transition vers un management à distance ? Est-ce que tu as rencontré des soucis de management (avec tes supérieurs ou avec les personnes en dessous de toi) ?

Non je ne pense pas, je pense que je me suis bien adapté à la situation. Au final en faisant des appels vidéo, des partages d'écran, c'est quand même bien pour débloquer des points ou faire des statuts dans l'audit du coup voilà. Et les outils ont rapidement été mis en place pour faire face au covid.

Oui la transition a été bien gérée.

Oui vraiment efficace.

Ok nickel et comment tu envisages la suite ? Tu souhaites continuer à télétravailler quelque jours par semaine ou pas du tout ?

Personnellement, j'aimerais bien continuer un ou deux jours par semaine à la maison. Mais après ça va dépendre des états par rapport au nombre de jours qu'on a droit dans les états frontaliers. Et ça va dépendre des entreprises aussi, si PwC permettra ou non de continuer. Mais je pense que tout le monde veut continuer.

Oui c'est vrai que personne ne m'a dit « moi je veux retourner à 100% en présentiel ».

Non non ouais je pense que ça va continuer mais après c'est aux politiques de mettre ça en œuvre quoi.

Oui voilà, il faut voir si ça sera permis. Bah euh écoute voilà, tu as répondu à toutes mes questions.

Ok top

Franchement, merci beaucoup de m'avoir consacré du temps. Ça m'aide vraiment beaucoup.

Ok de rien de rien. Tu dois le finir pour quand ?

Euh je dois le rendre début aout.

Okok tu dois faire un résumé c'est ça ?

Euh en très gros ouais (aha). Je dois faire des conclusions et chercher des hypothèses pour la recherche. Ecoute je ne vais pas te déranger plus longtemps. Merci beaucoup d'avoir répondu à mon message, ça m'aide vraiment beaucoup, merci.

Ok de rien, Bon courage pour la thèse et pour la suite.

Merci beaucoup, bon courage pour la fin du boulot et vivement tes vacances.

Merci Mathilde salut.

Bye bonne soirée.

Toi aussi salut.

Résumé :

Suite à la crise du covid-19, entre 40 et 60% des Belges (Thisse et al., 2021) se sont retrouvés en télétravail. Ce fut un réel bouleversement de l'organisation des sociétés mais c'était la seule solution permettant de maintenir leur activité. Depuis son existence, le télétravail s'est implanté petit à petit dans les organisations. La grande avancée fut dans les années 80 lorsque les employeurs ont compris que le télétravail permettait de réduire les coûts (Ollivier, 2017). Cette pratique permet également de favoriser le bien-être et d'améliorer les conditions de travail. Mais qui aurait cru que cette nouvelle organisation du travail permettrait de faire face à une crise sanitaire mondiale ?

Le télétravail remet en cause la question du management des organisations et donc la transition vers un management à distance, essentielle en cette période de crise. Au fur et à mesure des recherches concernant le télétravail, nous nous rendons compte que la cohésion des équipes est un enjeu du télétravail impacté par la crise sanitaire. Nous décidons dès lors, de centrer notre étude sur cet enjeu. La question de recherche est donc : « Quel est l'impact du télétravail sur la cohésion des équipes ? » L'étude de cas réalisée chez PwC Luxembourg amènera des différences de perception en fonction du « grade » dans les équipes et les enjeux seront contrastés si le télétravail est permanent ou alterné. L'autonomie au travail est également un élément phare de cette recherche. Dans le cadre de ce mémoire, nous allons étudier ces enjeux via des entretiens semi-directifs.

UNIVERSITÉ CATHOLIQUE DE LOUVAIN
Louvain School of Management

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