

**Louvain School of Management**

# **Les enjeux de la mise en place du télétravail suite à la crise du covid-19 pour les entreprises du secteur secondaire situées en milieu rural**

**Le cas de Pierret Portes et Fenêtres**

Auteur : Maurice Martin  
Promoteur : Marie Antoine, PhD  
Année académique 2019 - 2020

## Résumé

Le télétravail fait aujourd'hui partie de ces pratiques de plus en plus présentes dans les entreprises. Permettre à son personnel de travailler depuis son domicile est en effet souvent mis en relation avec beaucoup d'avantages en termes de bien-être et de productivité des employés. Cependant, il pose parfois d'autres questions quant aux difficultés de le mettre en place. Récemment, la crise sanitaire due au covid-19 a contraint la majorité des organisations à travailler de cette façon à plein temps.

Des entreprises du secteur secondaire situées en milieu rural ne proposant donc initialement pas de télétravail ont dû mettre en place cette pratique pour certaines fonctions. Après la crise, il semblerait que le travail à domicile continuerait, à moindre fréquence, dans ce secteur n'étant pourtant pas celui qui se prête le mieux à cette façon de travailler. Les organisations de manufacture rencontrent en effet plus de barrières, à la fois organisationnelles et culturelles, quant à l'implémentation de cette nouvelle manière de faire.

Il est donc impératif pour ce genre d'organisation de comprendre en quoi leurs spécificités peuvent influencer la mise en place du télétravail pour en faire un succès et que cette pratique respecte toutes ses promesses.

Ce mémoire étudie le cas de l'entreprise *Pierret Portes et Fenêtres*, située en province du Luxembourg, dans le but d'analyser ce sujet et d'en tirer des recommandations managériales.

## Remerciements

J'adresse tout d'abord mes profonds remerciements à ma promotrice, Marie Antoine, pour la prise en charge de ce mémoire, pour ses conseils avisés ainsi que pour ses recommandations m'ayant permis d'approfondir mon travail.

Je tiens également à exprimer toute ma gratitude à l'entreprise *Pierret Portes et Fenêtres*, m'ayant permis de collecter des données pertinentes et d'étudier leur cas en cette période de crise. J'aimerais porter ici une attention toute particulière aux personnes interviewées ayant donné de leur temps pour répondre à mes questions.

Je remercie sincèrement le Professeur Dirk Buyens ayant accepté de me rencontrer afin d'apporter son expertise au cas analysé dans ce travail. Ses remarques pertinentes ont été d'un réel apport qualitatif dans la rédaction de ce mémoire.

J'adresse mes plus chaleureux remerciements à mes parents et grands-parents pour leur relecture, leurs conseils bienveillants et leurs nombreux encouragements.

Enfin, je souhaite témoigner toute mon affection à ma famille et mes amis m'ayant soutenu de près ou de loin face à ce défi. Merci d'être toujours présents dans les bons et moins bons moments.

# TABLE DES MATIÈRES

|                                                                                                                          |           |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>INTRODUCTION .....</b>                                                                                                | <b>3</b>  |
| <b>PARTIE 1 : CADRE THEORIQUE.....</b>                                                                                   | <b>6</b>  |
| CHAPITRE 1 : CARACTERISTIQUES DES ENTREPRISES ETUDIEES DITES « EN ZONE RURALE » .....                                    | 6         |
| 1.1 Entreprises ciblées.....                                                                                             | 6         |
| 1.2 Culture et structure organisationnelles de ces entreprises .....                                                     | 7         |
| 1.3 Flexibilité et innovation relatives à ce type d'entreprises .....                                                    | 9         |
| CHAPITRE 2 : QUE SONT LES NOUVELLES FORMES D'ORGANISATION DU TRAVAIL ?.....                                              | 11        |
| 2.1 Définition globale.....                                                                                              | 11        |
| 2.2 Contexte d'apparition .....                                                                                          | 12        |
| 2.3 Objectif de ces pratiques.....                                                                                       | 14        |
| 2.4 Gestion du changement .....                                                                                          | 15        |
| 2.4.1 Définition .....                                                                                                   | 16        |
| 2.4.2 Enjeux dans les Nouvelles formes d'organisation du travail .....                                                   | 16        |
| CHAPITRE 3 : UN EXEMPLE DE NOUVELLES FORMES D'ORGANISATION DU TRAVAIL : LE TELETRAVAIL .....                             | 18        |
| 3.1 Définition .....                                                                                                     | 18        |
| 3.2 Objectifs .....                                                                                                      | 19        |
| 3.3 Barrières et risques .....                                                                                           | 20        |
| 3.4 Critères de succès.....                                                                                              | 21        |
| CHAPITRE 4 : CONTEXTE DU COVID-19.....                                                                                   | 22        |
| 4.1 La crise sanitaire de 2020.....                                                                                      | 22        |
| 4.2 Impact sur la problématique.....                                                                                     | 23        |
| CHAPITRE 5 : MISE EN PLACE DU TELETRAVAIL DANS LES ENTREPRISES CIBLEES DU MILIEU RURAL SUITE A LA CRISE DU COVID-19..... | 24        |
| 5.1 Utilité du télétravail pour les entreprises du secteur secondaire sous contrainte du covid-19.....                   | 24        |
| 5.2 Barrières et risques à prendre en compte dans ce contexte .....                                                      | 25        |
| 5.3 Gestion du changement .....                                                                                          | 27        |
| 5.4 Hypothèses sur l'avenir.....                                                                                         | 28        |
| <b>PARTIE 2 : METHODOLOGIE .....</b>                                                                                     | <b>30</b> |
| CHAPITRE 1 : METHODE DE RECHERCHE QUALITATIVE .....                                                                      | 30        |
| CHAPITRE 2 : RECUEIL DES DONNEES .....                                                                                   | 31        |
| CHAPITRE 3 : ANALYSE DES DONNEES .....                                                                                   | 32        |
| CHAPITRE 4 : PRESENTATION DU CAS ETUDIE.....                                                                             | 33        |
| 4.1 Présentation de Pierret et historique .....                                                                          | 33        |
| 4.2 Profil des personnes interviewées.....                                                                               | 34        |
| <b>PARTIE 3 : RESULTATS PRATIQUES .....</b>                                                                              | <b>37</b> |
| CHAPITRE 1 : COVID-19 ET TELETRAVAIL CHEZ PIERRET.....                                                                   | 37        |
| 1.1 Le télétravail chez Pierret avant le covid-19 .....                                                                  | 37        |
| 1.2 Mise en place forcée du télétravail suite à la crise sanitaire .....                                                 | 39        |
| 1.3 Conditions de télétravail pendant la crise du covid-19 .....                                                         | 41        |
| 1.4 Le covid-19, une opportunité pour le télétravail sur le long terme ? .....                                           | 43        |
| CHAPITRE 2 : MISE EN PLACE DU TELETRAVAIL DANS LE CONTEXTE ETUDIE .....                                                  | 44        |
| 2.1 Télétravail, bien-être et gestion des talents.....                                                                   | 44        |
| 2.2 L'importance du contact entre collègues .....                                                                        | 47        |
| 2.3 Environnement de travail, outils et matériel.....                                                                    | 50        |
| 2.4 Secteur secondaire et ruralité .....                                                                                 | 52        |
| 2.5 Taille de l'entreprise, culture de PME familiale et télétravail .....                                                | 54        |
| 2.6 Mécanismes de contrôle et capacité à télétravailler .....                                                            | 57        |
| 2.7 Équité verticale et horizontale .....                                                                                | 59        |
| <b>PARTIE 4 : DISCUSSION DES RESULTATS .....</b>                                                                         | <b>63</b> |

|                                                                                            |           |
|--------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| CHAPITRE 1 : CONFRONTATION THEORIE — PRATIQUE .....                                        | 63        |
| CHAPITRE 2 : APPORTS THEORIQUES ET IMPLICATIONS MANAGERIALES.....                          | 64        |
| CHAPITRE 3 : LIMITES ET FUTURES RECHERCHES.....                                            | 69        |
| <b>CONCLUSION .....</b>                                                                    | <b>71</b> |
| <b>BIBLIOGRAPHIE.....</b>                                                                  | <b>74</b> |
| <b>ANNEXES .....</b>                                                                       | <b>78</b> |
| ANNEXE 1 : GUIDES D’ENTRETIEN .....                                                        | 78        |
| ANNEXE 2 : RETRANSCRIPTION DES INTERVIEWS .....                                            | 88        |
| ANNEXE 3: EXTRAIT DE L’ENQUÊTE DE <i>PIERRET</i> SUR LA MISE EN PLACE DU TÉLÉTRAVAIL. .... | 145       |

---

## Introduction

---

La mise en place de nouvelles formes d'organisation du travail (NFOT) fait aujourd'hui partie des décisions stratégiques innovantes ayant pour but d'augmenter la productivité et la compétitivité des entreprises en favorisant l'autonomie et l'engagement des employés. Le télétravail est une de ces pratiques qui a beaucoup fait parler d'elle suite à la crise sanitaire du covid-19. En plus des avantages qui y sont habituellement liés, il permet aux employés de pouvoir continuer bon nombre de leurs tâches depuis leur domicile en cette période où toute proximité physique doit être évitée. C'est pourquoi beaucoup d'entreprises qui ne proposaient pas de télétravail à leurs employés auparavant ont opté pour cette façon de travailler pendant la crise. Cela leur a permis de continuer une partie de leurs activités et de limiter les pertes liées à cet événement. De nouvelles façons de travailler sont souvent synonymes de changement pour les entreprises et les travailleurs. Bien qu'étant source d'avantages, la mise en place du télétravail nécessite une certaine adaptation des pratiques managériales existantes et est donc un bouleversement dans les habitudes des employés et des managers. C'est pourquoi la capacité d'adaptation, la flexibilité et la culture de l'entreprise sont des enjeux cruciaux au bon déroulement de l'aménagement de telles mesures. Il est donc intéressant d'analyser ces différents points, remis dans un contexte particulier, afin de voir le lien qu'ils peuvent avoir avec le succès de l'implémentation du travail à domicile.

Ce document va analyser la mise en place du télétravail, forcée par la crise du covid-19, dans une entreprise du secteur secondaire installée en zone rurale et a pour but de voir quels sont les enjeux de cette pratique sur le long terme dans un contexte post-crise. Le parti pris dans cette analyse est que ces entreprises sont bien souvent des anciennes PME, du secteur secondaire qui profitent de l'espace que le milieu rural peut leur offrir pour se développer et atteindre une taille suffisamment conséquente pour qu'une certaine sorte de management y soit mis en place. Ces organisations ne proposaient, dans la plupart des cas, pas de télétravail à ses employés de façon récurrente avant la crise. Parmi ces sociétés, celle sur laquelle va se porter cette analyse est l'entreprise *Pierret Portes et Fenêtres*, un fabricant de portes et fenêtres en province du Luxembourg. Elle est organisée autour de valeurs familiales et

fonctionne avec un management assez hiérarchique, plutôt traditionnel et peu flexible. Ce travail donc répond à la question suivante :

*« Quels sont les enjeux de la mise en place du télétravail suite à la crise du covid-19 pour les entreprises du secteur secondaire situées en milieu rural ? ».*

La problématique abordée dans ce travail analyse les éléments clés de mise en place du télétravail en se focalisant sur le cas de l'entreprise *Pierret* pendant la crise sanitaire. Le but est d'analyser les caractéristiques de telles organisations pour définir les difficultés auxquelles elles doivent faire face dans l'introduction de cette pratique et de voir comment il est possible de les surmonter. L'hypothèse initiale portant sur les sociétés qui font partie de cette industrie en milieu rural est qu'elles ont souvent un manque de connaissance, certains a priori et une certaine résistance au changement concernant les NFOT qui sont observables étant donné que la mise en place de telles pratiques n'est initialement pas dans leur stratégie. Le contexte du covid-19 a bien entendu été déterminant dans l'analyse qui est développée dans ce travail. Cette crise sanitaire a amené toutes sortes de firmes à devoir prendre des décisions stratégiques afin de pouvoir continuer certaines de leurs activités. L'introduction du télétravail a été une des décisions majeures adoptées par les entreprises de façon générale pour répondre à cet événement et ce contexte particulier a impacté directement ses conditions de mise en place. Si l'on tient compte des particularités des organisations citées précédemment, la manufacture et la ruralité sont assez spécifiques dans l'implémentation du télétravail étant caractérisées par plus de difficultés à maîtriser cette nouvelle pratique pour pouvoir en tirer tous ses avantages.

Ce travail est divisé en quatre parties et d'une conclusion. La première est une étude théorique de la question, qui utilise différents articles scientifiques, rapports ou autres documents dans le but d'éclairer la problématique et d'émettre de premières hypothèses. La deuxième partie introduit l'entreprise *Pierret* qui est analysée et explique la méthodologie utilisée dans cette étude. La troisième expose les informations récoltées dans différentes interviews avec des membres de l'entreprise étudiée ainsi que l'avis d'un expert. Le but est de mettre en parallèle cet aspect pratique avec la partie théorique pour confirmer ou réfuter les différentes hypothèses qui ont été posées. La quatrième partie discutera de cette confrontation « théorie-pratique » et exposera les points auxquels les managers doivent

porter une attention particulière pour que la mise en place du télétravail puisse être faite de façon appropriée dans leur secteur. Ce document se termine par une conclusion qui reprendra les points clés de l'ensemble du travail effectué ainsi que ses limitations.



### Chapitre 1 : Caractéristiques des entreprises étudiées dites « en zone rurale »

#### 1.1 Entreprises ciblées

Dans le passé, les sources d'emploi les plus importantes dans les zones rurales étaient issues de l'agriculture, de l'exploitation minière ou encore l'exploitation forestière. Cependant, avec la révolution industrielle, de nouvelles activités économiques ont vu le jour. Les industries manufacturières se sont développées et les organisations du secteur de la production font partie de celles qui ont beaucoup d'importance lorsque l'on s'éloigne des grands centres urbains.

Depuis les années cinquante, les ouvriers représentent le groupe social le plus présent dans les campagnes. Alors que leur nombre a tendance à diminuer dans les grandes zones urbaines, cette baisse est moindre dans les zones rurales et il en est même parfois l'inverse en ce qui concerne certaines activités manuelles plus qualifiées (Mischi, 2013). La situation de la province du Luxembourg, essentiellement rurale, témoigne de cette abondance de main d'œuvre dans ce secteur. Cette province compte en effet plus de 1000 entreprises manufacturières, 2800 entreprises de construction et dispose d'un marché du travail approprié pour ces organisations (Mérenne-Schoumaker, 2016). Bien que seulement 20 d'entre elles emploient plus de 100 personnes, ces chiffres montrent l'importance de ce secteur dans une zone ne comptant en 2015 qu'un peu plus de 180 000 personnes en âge de travailler (REAL, 2016).

Bien qu'un très grand nombre d'entreprises en zone rurale soient des petites ou moyennes entreprises conservant une petite taille relativement faible, certaines d'entre elles réussissent à sortir du lot en atteignant une taille bien plus conséquente. L'une des principales caractéristiques des entreprises rurales à croissance rapide dans la fin des années 2000 est leur plus grande tendance à vendre leurs produits dans d'autres régions et, inversement, leur plus faible dépendance à l'égard des ventes dans leur champ d'action d'origine par rapport aux entreprises les moins performantes (North & Smallbone, 1996). Cet agrandissement du marché a pour conséquence une augmentation de la demande et donc un plus grand nombre

de produits à devoir fabriquer. De par ce besoin de produire en grande quantité afin de rester compétitif, la société industrielle du secteur de la transformation va être caractérisée par un culte de la grande dimension au détriment des plus petites entreprises. Le milieu rural, regorgeant d'une offre d'ouvriers, est donc un emplacement très stratégique pour de telles organisations nécessitant beaucoup de main d'œuvre et va voir émerger toutes sortes d'acteurs dans ce domaine (Vachon & Coallier , 2011).

Ce constat peut être conforté par l'intermédiaire des travaux utilisés dans la rédaction de ce document qui relatent de l'importance du secteur de la transformation en milieu rural dans différents pays: États-Unis (Deloitte, 2019), Canada (Winson & Leach , 2002), Royaume-Uni (North & Smallbone, 1996), ... Cette tendance peut également être observée en Wallonie en regardant la localisation de différents acteurs de ce secteur qui était autrefois de plus petites entreprises et qui ont su tirer leur épingle du jeu en devenant des acteurs majeurs de l'industrie de la transformation des matières premières. C'est le cas pour l'entreprise *Pierret Portes et fenêtres* qui sera étudiée dans ce document. D'autres entreprises en Wallonie peuvent également être citées comme *La Laiterie des Ardennes*, *Les Ateliers Du Saupont*, *Thomas & Piron* ou encore *Stallbois* (Mérenne-Schoumaker, 2016).

La problématique abordée dans ce document portera sur des organisations telles que celles qui ont été décrites ci-dessus, plus particulièrement sur des anciennes PME actives dans le secteur secondaire qui sont maintenant des acteurs importants dans le domaine de la production suite à leur développement remarquable. Le cas qui sera développé plus en détail concernera *Pierret* mais le but sera d'en tirer des conclusions pouvant être utilisées dans l'ensemble du secteur. Il est donc important de comprendre ce qui caractérise ce genre d'organisation afin d'être conscient du contexte entrepreneurial dans lequel la mise en place du télétravail prend place.

## 1.2 Culture et structure organisationnelles de ces entreprises

La gestion de ces anciennes PME qui sont majoritairement composées de main d'œuvre ouvrière se caractérise par une stratégie plus implicite et hiérarchique. Là où elle est explicitement présente dans le management des entreprises de service en milieu urbain, la tendance en zone rurale est de répondre aux besoins de l'environnement de façon rationnelle

et, dans cette optique, le rationnel n'a pas besoin d'être explicité. Il est important de souligner que les entreprises les plus performantes sont celles capables de combiner une réponse au besoin du marché logique tout en étant conscient de ce qui lie cette logique à la stratégie, même implicite, de l'entreprise (North & Smallbone, 1996). Ce point fait donc référence à une certaine connaissance de l'entreprise par le management. Afin d'avoir cette expertise sensée par rapport à l'activité de l'entreprise, les gérants sont parfaitement conscients de la réalité du terrain concernant le travail de leurs employés. Dans le cas d'anciennes PME à succès, les décisionnaires comptent souvent d'anciens ouvriers de terrain qui ont gravi les échelons pour passer d'un domaine technique à celui de l'animation (Payre, 2017). La culture qu'ils vont alors implicitement développer va donc être fortement influencée par ce caractère ouvrier et la façon de gérer les employés administratifs sera le miroir des pratiques permettant de gérer cette main d'œuvre, c'est à dire, un management rigide et laissant peu de liberté dans le but d'optimiser le rendement. Dans cette manière de penser, les directeurs ont bien souvent besoin de voir directement le travailleur pour contrôler son travail. Dans le cas d'anciennes PME, le management et l'évaluation vont se faire de façon informelle en fonction du ressenti des responsables et de leur expérience (Moeuf, Tamayo, Lamouri , & Lelièvre , 2015).

Bien que ce genre d'entreprise soit souvent perçu comme étant de grandes usines de production à la chaîne remplies de travailleurs non-qualifiés, il faut bien se rendre compte que le savoir et la prise de décisions stratégiques sont devenus indispensables dans ce secteur. Les firmes qui y sont présentes ont donc besoin de travailleurs plus qualifiés prenant des décisions managériales afin de pouvoir produire en plus grande quantité et à moindre coût (Deloitte, 2019) (Vachon & Coallier , 2011). La production industrielle génère, en effet, un nombre considérable d'informations d'ordre commercial qu'il est bon d'analyser. C'est pourquoi, parmi les différentes révolutions industrielles, certains historiens aiment aborder la « Révolution Administrative » qui y est étroitement liée (Gardey, 2001). Une enquête portant sur des entreprises manufacturières dans le nord de l'Angleterre a cependant démontré que les décisionnaires dans ce genre d'organisation en milieu rural n'avaient, dans deux tiers des cas en 2002, aucune formation en ce qui concerne le management ou la gestion du personnel (Smallbone, Baldock , North , & Ekanem, 2002). Cette étude souligne néanmoins que cette tendance est en baisse étant donné l'offre grandissante de formations externes pour le développement des employés et plus précisément pour les décisionnaires. Cette

absence de formation est également abordée dans une analyse portant sur des PME française en 2017. Elle explique que si cet aspect n'est pas pris en compte par le département des ressources humaines, il peut être source de dysfonctionnement pour l'entreprise (Payre, 2017). La culture de ces entreprises va donc être caractérisée par des pratiques plus traditionnelles et conservatrice basé sur l'efficacité. Les modes managériaux visant la performance de l'entreprise ont souvent tendance à omettre l'aspect social qui n'a pas toujours un lien direct avec l'efficacité de l'entreprise (Bernatchez, 2008).

En ce qui concerne la gestion des ressources humaines, il apparaît qu'elle manque souvent de formalisme dans les PME, ce qui rejoint le concept de stratégie implicite et rationnelle développé au début de cette partie. Avec l'agrandissement de ces organisations, l'apparition de tels départements devient cependant indispensable. Bien qu'il existe un manque de formation préalable concernant ce domaine stratégique, ce qui peut être perçu comme un handicap ne pose pas de problème dans le bon fonctionnement de la société. Une analyse effectuée sur la Manufacture d'Histoire Deux-Ponts démontre que cette limitation est compensée par une connaissance parfaite de l'entreprise et de ses travailleurs (Adla, 2014). Il en découle donc que le management de telles organisations se fait sur base de ce que les décisionnaires connaissent et grâce à l'aisance qu'ils ont dans leur domaine respectif, emmagasinée de par leur expérience. La gestion se base sur ce qui est connu et va avoir tendance à se limiter aux pratiques managériales qui marchent. C'est aussi pour ça qu'il est caractérisé de traditionnel, car il ne se remet pas en cause et, dans le cas d'un agrandissement de l'entreprise, les mêmes pratiques seront appliquées à un plus grand nombre au lieu d'être repensées.

### 1.3 Flexibilité et innovation relatives à ce type d'entreprises

L'aspect innovant et flexible d'une société est étroitement lié à sa culture. Ces deux caractéristiques étant très importantes dans la mise en place du télétravail, il est nécessaire d'y accorder une analyse plus détaillée. Les espaces hors-urbains sont souvent considérés comme étant isolés, mis à l'écart ou défavorisés en ce qui concerne les activités d'innovation et l'idée reçue est qu'ils sont donc à la traîne par rapport à leurs homologues plus proches des grands centres. Or, la littérature met en évidence un certain renouveau de l'activité

industrielle plus dynamique depuis les années nonante en matière d'innovation (Gallaud , Martin , & Tanguy , 2016). Le type d'entreprise visé dans ce document ayant ces deux caractéristiques, il n'est pas aisé de dresser un constat clair concernant l'innovation et la flexibilité de ces organisations.

Des études ont démontré qu'une caractéristique des entreprises du secteur de la production est la suivante : bien qu'elles puissent faire preuve d'innovation en ce qui concerne leurs produits, il n'en est pas de même pour ce qui est de leur façon de travailler. Elles ont en effet tendance à conserver des processus qui ont montré leur efficacité sans pour autant essayer d'aller plus loin en essayant d'en trouver d'autres encore plus performants. De plus, quand bien-même une réflexion est faite à ce sujet et que la mise en place de nouvelles pratiques ait été décidée, ces organisations ont bien du mal avec cette dernière étape au vu du manque de flexibilité qui leur fait défaut. C'est pourquoi elles ont bien souvent besoin d'assistance et de support externe (formation, conseils, ...) afin de pouvoir tirer profit de ces innovations. Le caractère incertain du résultat de la mise en place de pratiques innovantes peut rendre l'investissement injustifié aux yeux du management (Smallbone, Baldock , North , & Ekanem, 2002). Cette tendance mise en évidence pour ce qui concerne les processus de fabrication peut également se retrouver dans les pratiques managériales. L'innovation qui est préférée est en fait celle qui implique le moins de perturbations dans les tâches des ouvriers. Les changements les plus présents dans cette industrie portent, comme suggéré plus tôt, sur la production de ces sociétés et non sur les pratiques managériales. L'hypothèse qui peut être faite ici est que les bénéfices potentiels, sous-jacents à la mise en place de différentes façons de travailler, sont ressentis comme étant trop faibles par rapport à la difficulté de les développer.

Une étude de Cambridge a démontré que deux tiers des entreprises innovantes présentes en zone rurale sont plus susceptibles de se baser sur des ressources internes à l'entreprise en ce qui concerne l'innovation. Bien que cette étude semble supposer que ces entreprises ont tendance à être indépendantes concernant le développement de nouveaux produits ou de nouvelles pratiques, elle souligne également que c'est surtout le cas pour les entreprises campagnardes de service et que donc, ce n'est pas toujours le cas pour ce qui est des compagnies manufacturières comme celles étudiées dans ce travail. Ces dernières ont, à

l'inverse, bien souvent besoin de support externe pour se moderniser (North & Smallbone, 2000). Dans son article, Esparcia explique en effet que l'innovation va se baser à la fois sur des moyens internes mais que l'entreprise va également devoir faire appel au soutien d'autres acteurs pour les connaissances dont elle ne dispose pas (Esparcia, 2014). C'est le cas des nouvelles pratiques managériales pour les organisations qui sont étudiées dans ce travail. Cette aide extérieure a donc bien entendu un coût qui est non négligeable pour des anciennes PME et va également être un frein à l'innovation dans le cas où le profit lié à l'investissement n'est pas directement visible. C'est en effet le cas pour ce qui est de la mise en place de comportements innovants. Une étude Anglaise, développée par North & Smallbone. et portant, entre autres, sur des petites et moyennes entreprises de ce secteur entre 1991 et 1996, renforce ce constat en démontrant que la priorité de l'innovation n'est pas portée sur l'utilisation de la technologie dans l'administration de l'entreprise. Elle arrive en effet cinquième en ordre d'importance parmi les 5 dimensions étudiées par ces auteurs (North & Smallbone, 2000).

## Chapitre 2 : Que sont les nouvelles formes d'organisation du travail ?

Le télétravail dont il est question dans ce document est issu d'un courant qui a commencé à faire parler de lui vers la fin du vingtième siècle : les nouvelles formes d'organisation du travail. Pour en comprendre son origine et la raison qui a mené à la création de cette pratique, il est intéressant de d'abord introduire ce concept et ses quelques éléments distinctifs ayant du sens dans le cadre de la problématique abordée.

### 2.1 Définition globale

Selon l'European Work Organisation Network, les nouvelles formes d'organisation du travail sont définies par l'application de principes et de pratiques au sein des entreprises qui visent à capitaliser la créativité et l'engagement des employés à tous les niveaux pour obtenir un avantage concurrentiel et relever les défis posés par l'environnement social, économique et technologique dans lequel l'entreprise existe (EWON, 2001). Le fonctionnement de ces pratiques est basé sur l'hypothèse que l'autonomie du travailleur va avoir un impact positif

sur sa motivation et ses performances. L'idée est que l'employeur laisse à ses employés de la liberté et de la flexibilité dans certains aspects de leur travail afin qu'ils soient en mesure d'exploiter leurs capacités au mieux. C'est donc, dans une certaine mesure, au travail de s'adapter à la façon de travailler des employés et non l'inverse. L'individu et la confiance qui lui est accordée sont au cœur de ce principe novateur où bien-être et rendement sont étroitement liés.

Taskin & al. soulignent ce qui différencie les NFOT des « anciennes façons de travailler ». Cette notion de « nouveau » se réfère à la volonté de rompre avec les méthodes de travail traditionnelles associées à la rigidité et au contrôle qui n'ont plus de sens dans le contexte actuel où l'innovation est un élément clé à la pérennité de l'entreprise. De plus, les auteurs indiquent qu'il est souvent question de débat sur une définition concrète mais identifie les quatre composantes principales de ce courant sur lesquelles beaucoup d'experts se sont mis d'accord : des arrangements et pratiques de travail flexibles, l'apparition de management participatif, de nouvelles configurations organisationnelles et finalement, l'utilisation de technologie de l'information de communication (Taskin, Ajzen, & Donis , 2017).

## 2.2 Contexte d'apparition

Bien que le terme "Nouvelles Formes d'Organisation du Travail" fait référence à un concept novateur et que certaines pratiques se sont surtout popularisées ces dernières années, bon nombre de celles qui le caractérisent sont déjà présentes dans la littérature dès les années 1950, avec le management par objectif, 1970 pour le télétravail et le management participatif ou encore 1980 pour les équipes semi-autonomes qui sont encore considérées comme telles aujourd'hui (Ajzen, Donis , & Taskin, 2015). L'innovation relative aux Nouvelles Formes d'Organisation du Travail vient donc de sa tendance à transformer la gestion des ressources humaines, qui fonctionne traditionnellement utilisant une structure assez rigide, pour adopter une approche plus humanisante du travailleur en répondant à ses attentes de bien-être et d'équilibre concernant son temps social. Cette idée part du principe que le travailleur est un acteur autonome et responsable pour lequel la performance et le bien-être au travail sont proportionnels.

Divers auteurs soulignent que l'apparition des NFOT a été possible grâce à un environnement favorable, à un besoin de plus de flexibilité de la part des travailleurs et à la notion de confiance grandissante entre employé et employeur. C'est deux derniers éléments seraient en effet la clé du bien-être au sein de l'entreprise. Elle doit pouvoir offrir au travailleur un confort dans son emploi lui permettant de donner le meilleur de lui-même (Peters, Poutsma, Van Der Heijden, Bakker, & De Bruijn , 2014). Quant au concept d'environnement favorable, The B Team et Virgin Unite relèvent trois facteurs favorisant l'apparition des NFOT dans leur rapport de 2015. Premièrement, la révolution technologique permet l'avènement des technologies d'information et de communication par l'intermédiaire d'internet, des objets connectés ou des clouds ce qui rend possible de supprimer les limites spatiales du travail. Il est dès lors mobile et peut se déplacer de façon à suivre le travailleur. Deuxièmement, les changements globaux tels que la croissance constante de la population, l'émergence de mégapoles ou de nouveaux marchés, le changement climatique ou encore la disparition des ressources naturelles obligent les entreprises à revoir leur définition de travail afin de permettre aux entreprises et communautés de faire face ensemble à ces changements. Enfin, la société fait aujourd'hui davantage face à un problème multigénérationnel. Au sein des entreprises, différentes générations sont amenées à travailler ensemble. Cependant, ces personnes n'ont pas toutes les mêmes besoins et attentes de la part de leur employeur. Étant donné l'hypothèse que le bien-être et la performance au travail sont liés, il est impératif pour les entreprises de pouvoir répondre à ces différents besoins et donc d'être plus flexibles dans l'offre de travail vis à vis de leurs travailleurs (The B Team & Virgin Unite, 2015).

Ces différents facteurs sont repris par d'autres auteurs qui soulignent l'importance de l'aspect technologique dans la mise en place de pratiques novatrices. Les technologies de l'information et de la communication permettent belle et bien de rendre le travail mobile mais ce n'est qu'une partie du rôle qu'elles jouent dans les NFOT. La digitalisation va en effet générer et donner la possibilité d'analyser un nombre considérable d'informations qui va permettre de réinventer le management comme par exemple les systèmes de suivi de la performance. (Taskin, Ajzen, & Donis , 2017).



### 2.3 Objectif de ces pratiques

Comme introduit précédemment, l'idée qui se cache derrière la mise en place de nouvelles manières de travailler ne vient pas uniquement de la philanthropie des managers désireux d'augmenter purement et simplement le bien-être de leurs employés. Le but est en effet d'avoir un impact positif sur l'entreprise en profitant de l'augmentation de la qualité de vie au travail des employés pour les rendre plus performants. D'après une étude bibliométrique menée par Ajzen et al. concernant les raisons de la mise en place de NFOT au sein de différentes organisations, quatre motivations principales peuvent-être observées : économique, organisationnelle, sociale et environnementale (Ajzen, Donis , & Taskin, 2015). Ces quatre différents points sont également observés dans d'autres études ou abordés par d'autres auteurs.

La nature de ces motivations peut d'abord être économique. Les NFOT permettent aux employés d'être plus performants et de développer un sentiment d'engagement et de responsabilité vis à vis de l'employeur. Suite à cela, le profit des entreprises suivant cette voie peut augmenter et elles pourront bénéficier d'un avantage comparatif non négligeable par rapport à des concurrents n'adoptant pas ce genre de politique. L'European Work Organisation Network (EWON) fournit en effet dans son rapport bon nombre d'études européennes ou américaines démontrant le lien entre l'adoption de technologies permettant d'adapter le travail de façon innovante et l'augmentation de la productivité des employés suite à la mise en place de nouvelles pratiques remplaçant le management plus traditionnel (EWON, 2001). D'autres rapports soulignent cet aspect. Comme par exemple Lenovo Connect dans lequel le CEBR apprend que des pratiques flexibles permettant aux travailleurs anglais de travailler pendant leur temps de trajet augmenterait la performance économique d'environ 20 milliards de livres sterling chaque année (CEBR, 2018).

En ce qui concerne la motivation organisationnelle. Il s'agit, en outre, de réduire les freins du bon fonctionnement de l'entreprise tels que l'absentéisme ou les démissions. C'est aussi un moyen de rendre sa société flexible pour augmenter sa réactivité face à l'imprévu. L'EWON suggère également que la mise en place de NFOT est corrélée positivement avec le développement rapide de grosses entreprises et joue un rôle clé dans la gestion des

restructurations. Ce côté organisationnel est aussi représenté par la coopération entre les différents acteurs de la société qui sera améliorée suite à la mise en place de nouvelles pratiques (Peters, Poutsma, Van Der Heijden, Bakker, & De Bruijn , 2014).

Troisièmement, la motivation peut être sociale. C'est un point de vue plus humanisant, valorisant l'humain au travail en lui accordant plus d'autonomie et de responsabilités afin qu'il puisse s'épanouir au mieux tout en jouant son rôle de travailleur. L'humain est ici considéré comme un talent, qui apporte de la valeur, et plus comme un être remplaçable dépourvu d'intérêts. Une différenciation est faite entre l'humain et la machine et une réflexion est également faite sur comment faire collaborer au mieux ces deux parties (Deloitte, 2019).

Finalement le dernier point abordé par l'étude de Ajzen et al. concerne l'impact environnemental que peut avoir ces nouvelles manières de travailler. La réduction de l'empreinte écologique peut motiver l'entreprise à opter pour ce genre de pratiques et donc avoir un impact sociétal positif (ex : réduction des trajets, pollution) (Ajzen, Donis , & Taskin, 2015). Ces deux derniers points font donc référence à des manières de travailler plus éthiques permettant aux entreprises d'être plus flexibles et de s'adapter aux grands défis mondiaux comme par exemple les objectifs de développement durable de plus en plus présents aujourd'hui dans le monde entrepreneurial (The B Team & Virgin Unite, 2015).

Bien que l'adoption ou non de ces pratiques peut faire partie des éléments déterminants de la pérennité et du succès d'une entreprise, les NFOT ne se sont pas uniquement développées comme étant une absolue nécessité à sa survie. En d'autres mots, elles ne sont pas nécessaires au fonctionnement des entreprises et bon nombre d'entre elles continuent d'exister sans forcément adapter leur façon de travailler. Ce sont plus des opportunités que celles-ci doivent analyser dans le but de définir des stratégies appropriées au monde de demain.

## 2.4 Gestion du changement

Les nouvelles formes d'organisation du travail peuvent donc être une source de changements considérables pour les travailleurs, ces modifications de leur façon de travailler

vont bouleverser leurs habitudes. C'est pourquoi les NFOT sont étroitement liées avec le concept de gestion du changement qui va être défini dans cette partie.

#### 2.4.1 Définition

D'après Moran, la gestion du changement ou change management est le processus visant à renouveler continuellement la direction prise par l'organisation, sa structure ainsi que ses capacités à s'adapter au besoin de changements internes et externes (Moran & Brightman, 2000). De son côté, l'entreprise Oracle le définit comme étant « *l'approche mise en place pour préparer les équipes d'une entreprise à des changements organisationnels futurs* » et en distingue trois niveaux. Premièrement, le niveau individuel, ayant pour but de comprendre comment les gens vont vivre ce changement et ce dont ils ont besoin pour le réussir. La discipline se rapproche ici de la psychologie en ce qui concerne le changement individuel. Deuxièmement, le niveau organisationnel, consistant en une approche de groupes, pour identifier comment ceux-ci vont être perturbés dans leur ensemble afin de définir comment leur assurer une transition réussie. Finalement le niveau de l'entreprise dans son ensemble permettant à la société de s'adapter à son environnement et de se différencier des entreprises concurrentes au niveau de sa flexibilité. Chaque niveau nécessite la réussite du précédent afin d'être mené à bien (Oracle, 2020).

Le monde d'aujourd'hui est caractérisé par une grande part d'incertitudes. Il ne doit pas y avoir de doute concernant l'importance pour chaque organisation d'être capable de prédire ses besoins futurs et d'être capable de trouver des solutions pour les gérer. C'est pourquoi le changement organisationnel doit faire partie de la stratégie des entreprises si elles ont de l'ambition sur le long terme (Rieley & Clarkson, 2001).

#### 2.4.2 Enjeux dans les Nouvelles formes d'organisation du travail

Afin que ces changements puissent avoir l'impact positif recherché sur les performances de l'entreprise il faut qu'elles soient acceptées et comprises par l'employé qui peut dans un premier temps ne pas ressentir une amélioration de son bien-être au travail. Dans ce cas l'effet peut-être inverse et avoir un impact négatif sur ses performances. C'est pourquoi il est très important de gérer ce changement et de veiller à ce qu'il se fasse dans de bonnes conditions. De plus, les nouvelles formes d'organisation du travail vont bien souvent avoir de

l'impact sur les trois niveaux qui ont été définis dans la section précédente et il en sera de même pour le télétravail qui sera développé plus en détail dans le prochain chapitre.

Divers auteurs soulignent donc qu'il est très important de ne pas prendre ce changement à la légère. Les employés ont des besoins liés à leur travail. Ils peuvent être physiques ou psychologiques et vont avoir une grande influence sur leur motivation et performance. Il est possible d'en retrouver des exemples dans la littérature tels que : *lumière du jour, confort visuel, acoustique, espace personnel, engagement du management visible, etc* (Brunia, De Been , & van der Voordt, 2016). Il est également très fréquent que le changement implique du stress chez l'employé, et que, plus les habitudes de celui-ci vont être modifiées et plus difficile il sera pour lui de s'y habituer (Rieley & Clarkson, 2001). Il est donc impératif pour les managers de mesurer l'impact que va avoir la mise en place de telles modifications dans la vie professionnelle du travailleur afin de s'assurer qu'il sera en mesure de s'y adapter.

Dans la continuité de cette pensée, Moran et Brightman définissent les trois facteurs les plus influents sur le travail. Tout d'abord, le but, l'être humain agit en fonction d'objectifs. Ensuite l'identité, il est cohérent par rapport à ses valeurs qui lui sont propres. Et finalement la compétence, il a des maîtrises et des connaissances et est donc limité par ce qu'il sait faire ou non. Le travail des personnes responsables du changement est donc d'aligner le changement avec trois facteurs inhérents aux employés de l'organisation. Lorsque l'on considère du changement, les questions à se poser sont donc : pourquoi le personnel vient-il travailler chaque jour ? Et, en quoi le changement sera-t-il contraire ou conforme à ces raisons ? (Moran & Brightman, 2000).

Ces raisons poussant les entreprises à modifier la façon dont elles pensent le travail ouvrent énormément de perspectives mais sont la source de grands changements auxquels les ressources humaines doivent réfléchir. En effet, le travail en lui-même doit être repensé, les nouvelles technologies, comme la digitalisation, permettent aux travailleurs d'être plus performants, de voir leurs tâches évoluer. Le travailleur est considéré de façon différente, c'est un actif, un talent qui a de la valeur et qui est important au sein de son organisation. Il n'appartient plus toujours à l'entreprise, il peut être indépendant et donc ne plus travailler directement sous le chef de l'entreprise mais effectue néanmoins des tâches pour cette dernière. Gérer l'humain de façon générale nécessite donc la création de nouveaux modèles

afin de prendre en compte les besoins de l'entreprise compte tenu de ce que cette main d'œuvre peut apporter en fonction de la situation dans laquelle elle se trouve. Enfin, l'endroit où se situe le travail change également. Les entreprises doivent donc tenir compte du fait que le travail ne nécessite plus toujours une certaine proximité physique et appliquer cela dans leur stratégie (Deloitte, 2019).

### Chapitre 3 : Un exemple de nouvelles formes d'organisation du travail : le télétravail

Parmi les nouvelles formes d'organisation du travail, celle qui est retenue et qui sera approfondie dans ce document est le télétravail. Cette partie va donc le développer plus en détail pour en comprendre les spécificités.

#### 3.1 Définition

Le télétravail est habituellement décrit comme étant la flexibilité de travailler *à n'importe quel endroit et n'importe quand* (Kurland & Bailey, 1999). Il peut donc être résumé par le fait de travailler partout sauf au bureau de l'entreprise. Cela peut faire référence à beaucoup d'activités, un employé peut travailler au sein d'une autre organisation, comme chez un client ou un collaborateur, cela peut-être dans le bâtiment voisin ou à l'autre bout du monde. Cela inclut également de pouvoir travailler durant certains plus longs trajets, en avion, dans des embouteillages... ou encore simplement de travailler depuis son domicile qui est probablement le cas le plus connu et celui qui a été développé suite à la crise du covid-19. Ce concept fait également écho à celui de liberté temporelle. Le télétravail permet en effet au travailleur d'ajuster ses périodes de travail en pouvant mettre de côté de potentielles contraintes spatiales comme le fait de devoir se trouver au bureau pendant une plage horaire bien précise (CEBR, 2018).

C'est donc une forme d'organisation flexible qui est adoptée dans un contexte organisationnel particulier, qui est défini différemment en fonction des motivations de chacun et qui va donc affecter la structure du travail. Bien qu'il soit une rupture fondamentale du cadre spatio-temporel de l'exercice du travail, il n'est néanmoins pas exempt de tout contrôle. Ce nouveau mode de fonctionnement va être étroitement lié à de nouvelles

pratiques managériales d'autorité afin de pouvoir en tirer les bénéfices attendus et d'éviter les dérives (Taskin , 2006).

### 3.2 Objectifs

Les objectifs du télétravail font écho à ceux qui ont été brièvement développés dans la partie concernant les nouvelles formes d'organisation du travail de façon générale. Ils sont ici développés de façon spécifique au travail à domicile.

En ce qui concerne la nature économique développée plus tôt par Ajzen et al., plusieurs facteurs peuvent-être pris en compte dans le cadre du télétravail. Premièrement, les coûts liés aux trajets vers le lieu de travail vont être réduits. Ils peuvent être directs dans le cas où les entreprises couvrent les frais liés aux trajets de leurs employés mais également indirects de par le manque à gagner engendré par la perte de temps liée à l'encombrement de la circulation (Taskin, 2003).

Concernant la motivation organisationnelle, le télétravail va favoriser une culture d'entreprise basée sur la confiance qui sera plus agréable à vivre pour le travailleur. Cet aspect, qui est également en lien avec l'aspect social développé dans le paragraphe suivant va avoir des conséquences positives sur les interactions entre le personnel mais aussi sur la réputation de l'entreprise. Une société où il y fait bon vivre est attractive sur le marché du travail. Cela va augmenter son attractivité et la collaboration entre le personnel mais également faire diminuer le taux d'absentéisme et de démission (Bick, Chang, Wei Wang, & Yu, 2020).

Dans le prolongement du caractère social introduit dans le paragraphe précédent, le télétravail considère l'employé comme un être autonome, dont les décisions doivent être prises en compte. De par la possibilité de travailler depuis son domicile, l'employeur laisse donc au salarié une plus grande autonomie quant à la gestion de son temps (Taskin, 2003). Cela lui permet de créer son propre équilibre entre vie privée et vie professionnelle. Dans ce sens, le travail est souvent perçu comme une faveur accordée au personnel où le but n'est donc pas uniquement de réduire les pertes dues aux déplacements mais bien de participer au bien-être des employés (IBGE, 2006).

Dans un article de 1998, Heinonen et Weber expliquent que le côté écologique du travail à domicile réside principalement dans la diminution des déplacements vers le lieu de travail. Cet impact peut être plus ou moins direct en incluant les réductions d'émissions de gaz à effet de serre et de consommation d'énergie, jusqu'au recyclage des carcasses de voitures en passant par la dégradation de l'environnement liée à la construction et l'entretien de routes (Heinonen & Weber, 1998). Bien que cet article date de plus de 20 ans, d'autres auteurs s'accordent pour dire que télétravail est encore aujourd'hui mis en parallèle avec l'écologie. Dans leurs travaux, Scaillerez et Tremblay donne l'exemple de l'Alberta aux États-Unis où le télétravail fait partie des 15 priorités environnementales de la province (Scaillerez & Tremblay, 2016).

### 3.3 Barrières et risques

Une grande question que se posent les managers en ce qui concerne la mise en place du travail depuis le domicile de l'employé concerne ce que ce dernier va réellement faire lorsqu'il sera chez lui sans surveillance directe d'un responsable. Le télétravailleur serait-il tenté de passer sa journée à faire autre chose que de travailler ? Cette pratique inclut donc une certaine confiance qui doit exister entre l'employeur et son personnel (Quoistiaux , 2020). Il est clair que la caractéristique spatiale est très importante dans la mise en place du télétravail. Le concept d'environnement y joue également un rôle clé. Dans le cas du travail à distance, l'employé est dans un environnement complètement différent de son bureau. Or, celui-ci joue un rôle clé en ce qui concerne la communication et la concentration (Brunia, De Been , & van der Voordt, 2016). Cette distance est non seulement physique mais aussi et surtout psychosociologique, le travailleur se retrouve loin de ses collègues, des espaces communs et des échanges qui sont des aspects importants à la psychologie du travailleur (Taskin , 2006). Certains employeurs hésitent en effet à permettre le télétravail dans leur entreprise par crainte que l'environnement de l'employé à son domicile soit peu stimulant et qu'il soit un frein à sa productivité.

Bien que les pratiques comme le télétravail sont censées améliorer le bien-être des travailleurs en leur proposant de travailler depuis leur domicile, tous les employés ne sont pas toujours demandeurs de ce genre de pratiques car ils ne sont pas conscients des bénéfices

liés à cette flexibilité (Peters, Poutsma, Van Der Heijden, Bakker, & De Bruijn , 2014). Certains n’y voient pas que des avantages, les éléments étant souvent sources de doute sont le danger de l’isolement social ainsi qu’une communication plus difficile avec ses collègues de par le manque de familiarité avec les outils technologiques mis à disposition (IBGE, 2006).

### 3.4 Critères de succès

En ce qui concerne des études menées sur différents cas de mise en place de pratiques flexibles tel que le télétravail, on remarque que dans celles qui ont le mieux fonctionné, l’équipe managériale en charge de la mise en place de pratiques flexibles était elle-même concernée par ce changement (Brunia, De Been , & van der Voordt, 2016). C’est pourquoi les leaders de l’entreprise sont la clé permettant de dynamiser l’ensemble de l’organisation en utilisant un style de leadership basé sur l’inspiration (leading by example) pour créer une culture d’entreprise qui sera favorable au télétravail (Bick, Chang, Wei Wang, & Yu, 2020).

Pour que le télétravail soit un succès, il doit être mis en place suite à un dialogue entre les employés et leurs responsables afin de pouvoir trouver une solution où les deux parties se retrouvent gagnantes. Le critère de confiance est très important étant donné que le travail à distance nécessite de l’autodiscipline ainsi que de l’automotivation de la part du travailleur (IBGE, 2006). Il doit pouvoir être autonome dans ses tâches et sa gestion du temps mais doit aussi faire preuve de transparence vis-à-vis de son employeur. La digitalisation permet l’utilisation d’agendas électroniques partagés mentionnant, par exemple, les dossiers sur lesquels l’employé travaille ou les différentes prises de contacts avec ses collègues (Quoistiaux , 2020). Le fait de travailler à distance n’est donc pas un obstacle à tout contrôle. À cet égard, les managers doivent être capables de développer des nouveaux styles de gestion basés sur la mesure de la productivité et où la non-présence n’est pas synonyme d’absence (Taskin , 2006).

L’environnement étant très important lorsqu’il est question de travail, un espace doit être dédié au domicile de l’employé pour qu’il puisse avoir la concentration nécessaire. Cette gestion de l’environnement physique n’est néanmoins pas l’unique aspect. Comme il a été question très souvent de technologie de l’information et de la communication et de digitalisation quant à l’application de nouvelles formes d’organisation du travail, il en va de



même pour ce qui est du télétravail. Le télétravailleur doit avoir accès à tout un panel d'outils performants lui permettant de travailler comme s'il était au bureau. Les plus courants sont bien entendu les ordinateurs et les téléphones mais également des plateformes de vidéoconférence ou des outils de planification. Ces technologies n'étant pas infaillibles, elles seront souvent couplées avec des services helpdesks capables de résoudre les problèmes potentiels qui y seraient liés (IBGE, 2006). De plus, la question de distance dont il est question n'est pas seulement spatiale, elle peut également concerner la distance sociale causée par la diminution du nombre d'interactions avec ses collègues ou superviseur. Au plus un travailleur sera loin compte tenu de cette définition de distance, au plus il se sentira isolé et moins la mise en place du télétravail sera une réussite. C'est pourquoi il est impératif à l'entreprise de mettre des services permettant de réduire cette distance à la disposition de ses employés (Taskin , 2006).

La notion de contrôle a depuis très longtemps été attribuée à la gestion des ressources humaines et c'est toujours le cas aujourd'hui. Selon Taskin : « *Son rôle est d'obtenir et de développer chez les individus et les groupes des comportements souhaités* » (Taskin , 2006). Ce sera donc en grande partie à elle de s'adapter afin de pouvoir continuer cette tâche dans le contexte de télétravail. Ses outils principaux sont la sélection, la formation, l'évaluation des performances ou encore la gestion des connaissances. Ces aspects peuvent avoir tous un rôle à avoir dans le cas de travail à distance.

## Chapitre 4 : Contexte du Covid-19

### 4.1 La crise sanitaire de 2020

L'analyse qui est proposée dans ce document se porte dans un contexte bien particulier qu'il est important de définir. Le début de l'année 2020 est en effet marqué par une crise sanitaire sans précédent étant caractérisée par les experts comme étant le plus grand défi auquel le monde a dû faire face depuis la deuxième guerre mondiale (PNUD, 2020). Un virus, appelé d'abord coronavirus puis ensuite covid-19, fait son apparition en Asie à la fin de l'année 2019. Étant très contagieux, il se répand en quelques mois à travers le monde et cette maladie infectieuse atteint le statut de pandémie mondiale. Au vu de la gravité de la situation, la réaction de différents pays face à ce nouveau virus, pour lequel il n'existe encore aucun

traitement, est de confiner la population pour limiter le risque de transmission entre les différentes personnes (Wikipédia, 2020). C'est le cas de la Belgique où la décision est prise de fermer beaucoup de lieux tels que les écoles, les crèches, les commerces non-essentiels, les entreprises, ... Cette crise va bien entendu avoir un impact sans précédent sur toute une série d'aspects de la société comme par exemple la mise en place de télétravail quasi-systématique pour les entreprises en étant capables. La partie suivante reprend les éléments clés qui sont en lien avec la problématique étudiée dans ce travail.

#### 4.2 Impact sur la problématique

Arrêté ministériel du 18 mars 2020 portant des mesures d'urgence pour limiter la propagation du coronavirus COVID-19 impose le télétravail pour les entreprises non-essentiels là où les distances de sécurité ne peuvent être respectées (Wolters Kluwer LegalWorld, 2020). Bien que l'interprétation de cette loi peut porter à confusion, elle a été synonyme d'obligation de mise en place du télétravail pour toute entreprise qui le peut et ne voulant pas cesser son activité économique qui serait synonyme d'énormes pertes financières pouvant aller jusqu'à la faillite dans certains cas. Il est donc important de bien se rendre compte que la question du télétravail ne s'est en réalité pas posée, les entreprises n'ont pas eu le choix d'utiliser cette solution de substitution ayant pour but de limiter les dégâts plutôt que d'en tirer des bénéfices.

Ce qui est très intéressant ici est que les raisons principales ayant poussé les entreprises à mettre en place le télétravail n'ont jamais été abordées dans les différents articles étudiés dans ce document. Là où la finalité du télétravail était de trouver des sources d'avantages, ce contexte est bien différent. Cette crise sanitaire a amené les personnes à devoir éviter toute proximité physique les unes avec les autres. L'un des objectifs principaux du télétravail était une manière de lutter contre la maladie en limitant les contacts physiques entre les travailleurs d'une même entreprise (Quoistiaux , 2020).

Un autre élément ayant son importance concerne le confinement. Il a en effet été général et ne s'est bien entendu pas limité uniquement aux travailleurs. C'est en effet toute la population qui s'est vu cloîtrée à son domicile. La fermeture des crèches et des écoles a eu pour conséquence que les enfants (jeunes et moins jeunes) se sont retrouvés aussi à la maison

pour partager leur journée avec le reste de la famille. Bien que, tout le monde n'étant pas parent, cet élément de la crise a eu de l'influence sur une grande partie de la population et est donc à prendre en compte en abordant la question du télétravail dans ce contexte spécifique.

Ces quelques éléments remettent en question une grande partie des constats qui ont pu être dressés précédemment concernant la mise en place « classique » du télétravail. Un développement imprévu et soudain ne signifie cependant pas systématiquement que les résultats de cet ajustement soient diamétralement opposés. C'est ce qui sera étudié dans la suite de ce travail

## Chapitre 5 : Mise en place du télétravail dans les entreprises ciblées du milieu rural suite à la crise du covid-19

Au vu de ce qui a été dit précédemment, la mise en place du télétravail dans le contexte bien spécifique qui a été défini à la fois par le type d'entreprises ciblées mais également par la crise sanitaire traversée. Le but étant ici d'étudier ce cas précis tout en mettant en avant les différentes hypothèses qui peuvent être faites sur base de l'analyse littéraire générale réalisée dans les parties précédentes.

### 5.1 Utilité du télétravail pour les entreprises du secteur secondaire sous contrainte du covid-19

L'utilité première quand il est question de la crise sanitaire est bien entendu que le télétravail, en permettant au personnel de travailler depuis son domicile, va limiter, voir même, empêcher les contacts physiques entre les acteurs normalement présents sur leur lieu de travail. Cette caractéristique, qui semble pourtant à l'opposé d'un des objectifs organisationnels qui a été développé plus tôt concernant le rapprochement social lié à la confiance et la transparence qui découlent de la mise en place du télétravail. L'augmentation de la distance physique résultant de cette pratique ne fait aucun doute. Cependant, l'hypothèse qui peut être faite sur ce point est que, bien qu'éloigné physiquement, le personnel s'est rapproché sur le plan émotionnel, en développant un sentiment d'entraide et

de compréhension vis à vis des uns et des autres qui a pour source la crise commune qui est traversée. Pour que ce soit le cas, il faut bien entendu que la communication entre les différents acteurs ait été maintenue. Les anciennes PME du secteur de la manufacture pouvant rencontrer plus de difficultés concernant l'adoption de nouvelles technologies, ce point sera étudié dans la partie pratique.

Le succès des petites et moyennes entreprises en milieu rural dépend de leur capacité à optimiser leur avantage concurrentiel existant tout en dépassant les limites imposées par leur environnement. Pour rappel, les entreprises étudiées dans ce travail sont en effet des entreprises qui ont été capables de transcender leur contrainte spatiale afin de ne pas dépendre uniquement de ce qui se passe dans leur milieu initial. Cela fait bien entendu référence à la notion de clients potentiels mais également de marché du travail (North & Smallbone, 1996). En creusant un peu, il est donc possible de prouver que la déspatialisation est déjà en quelque sorte présente dans la culture des entreprises étudiées et qu'elle pourrait donc être en mesure d'utiliser cet aspect pour développer le télétravail. Cela signifie donc que le business ne doit donc pas être automatiquement mis à l'arrêt à cause de la crise sanitaire ou du moins que la question de la proximité ne doit pas en être la cause. S'il était moyen de le faire à distance entre les clients et le bureau, il devrait en être de même depuis le domicile des travailleurs.

## 5.2 Barrières et risques à prendre en compte dans ce contexte

Toute une série de risques peut également être identifiée dans la mise en place du travail à distance. Cette façon de travailler implique une connectivité plus importante afin de pouvoir assurer une bonne communication étant donné que le travailleur n'est pas au bureau. Une étude a cependant démontré que ces contacts virtuels, étant plus fréquents dans le cas de travail à distance, étaient source d'épuisement pour les personnes qui n'y sont pas habituées, ce qui est le cas dans les sociétés dont il est question dans ce travail et particulièrement dans le contexte du covid-19. Ils créent en effet plus d'interruptions dans la journée de l'employé qui est donc plus souvent interrompu et distrait dans ses tâches, ce qui lui coûte de l'énergie. Bien que la communication soit très importante dans le cadre du télétravail, elle doit être

correctement utilisée pour éviter ce genre de points négatifs (ten Brummelhuis, Bakker, Helland, & Keulemans, 2012).

La culture du milieu industriel est souvent reprise pour caractériser les formes traditionnelles de contrôle. Dans son étude, Lallé caractérise la caractéristique spatiale dans le contexte industriel de cette façon : « *L'unité de lieu permet au responsable de contrôler de visu et in situ le travail de ses subordonnés* » (Lallé, 1999). Cette citation illustre bien le mode de fonctionnement des PME ciblées dans ce travail. Bien que cette façon de penser s'illustre principalement vis à vis des ouvriers de ce genre de sociétés, ce modèle est inscrit dans la culture de l'entreprise. Cela explique que des modes de contrôles similaires sont dans la norme en ce qui concerne les travailleurs de bureau qui télétravaillent.

La chose la plus importante à souligner par rapport au contexte et de l'analyse qui a été faite précédemment est que la mise en place du télétravail ne s'est pas faite de manière volontaire mais sous la contrainte du covid-19. Cela signifie que les objectifs traditionnels qui intéressent les décideurs en ce qui concerne la mise en place du télétravail ne sont pas les éléments déclencheurs de la mise en place de telles pratiques. Au contraire, là où les nouvelles formes d'organisation du travail sont censées jouer un rôle positif sur l'organisation, ce développement « forcé » ayant pour but de « limiter la casse » pourrait presque avoir une connotation assez négative.

De plus, alors qu'un des critères essentiels au bon fonctionnement du télétravail concerne l'environnement qui doit être approprié à une ambiance de travail similaire à celle que l'on pourrait retrouver au bureau, la crise du covid-19 a été problématique lorsque l'on analyse cet aspect. De par le confinement, les personnes qui habitent à plusieurs dans un même logement se sont vues confinées ensemble. Dans certains cas, cela a concerné des familles et, donc, des enfants qui ne vont pas toujours de pair avec ce concept d'environnement propice au travail. Une hypothèse ici est donc que l'efficacité du télétravail s'est vue grandement réduite par ces perturbations sur lesquelles les travailleurs avaient peu de maîtrise.

Finalement, au vu du caractère soudain de cette crise, couplé au manque de connaissances des outils technologiques souvent présents dans des PME à succès du secteur secondaire la question de l'efficacité peut être posée. Sans avoir reçu de formation bien

précise et organisée concernant le télétravail et ses outils, le personnel était-il à même de travailler de façon performante dans une situation de travail à domicile. L'hypothèse qui peut être faite ici est qu'il y a très probablement eu un temps d'adaptation lié à ce manque de connaissance et d'habitude mais il reste à voir après combien de temps il a pu être comblé.

### 5.3 Gestion du changement

Le développement des NFOT et en particulier du télétravail nécessite, comme nous l'avons vu précédemment d'un certain accès aux technologies de l'information et de la communication qui sont majoritairement disponibles à travers internet. Il est donc facile de se rendre compte que son accès est un élément clé pour la réussite de l'implémentation du travail à distance. Dans un rapport de Deloitte datant de 2019 étudiant les communautés rurales « intelligentes » aux États-Unis, une tendance concernant dans ce milieu peut être identifiée. Bien qu'internet soit disponible dans la plupart des endroits, sa qualité est parfois trop peu suffisante afin de satisfaire la demande de ses utilisateurs (Deloitte, 2019). De plus, certaines recherches ont constamment démontré que les entreprises rurales ont tendance à être à la traîne en termes d'adoption et en particulier dans l'utilisation des TIC (Smallbone, Baldock, North, & Ekanem, 2002). Ce problème a donc un impact sur l'efficacité de nouvelles façons de travailler tel que le télétravail. Il est vrai que ce problème semble venu tout droit d'une autre époque et est moins présent en Belgique, même s'il est vrai que l'accès à internet n'est aujourd'hui plus un problème, nous pouvons clairement identifier une différence entre zone urbaine et rurale il y a quelques années. Cela peut expliquer que le milieu rural semble être chronologiquement décalé au sujet de ses technologies et en est encore dans sa phase de développement. Cet aspect doit donc être pris en compte et le management doit pouvoir être conscient des différences de familiarité que leurs employés peuvent avoir vis à vis de nouveaux outils et de leur fournir le support nécessaire à ce développement.

Il est finalement très important que la mise en place de nouvelles pratiques se fasse d'un commun accord, que tout le management soit sur la même longueur d'onde. Ce point fait référence ici à la gestion du changement au niveau de l'entreprise qui a été développée plus tôt. Diverses études soulignent ce point en indiquant que dans les cas où la mise en place de nouvelles pratiques a eu le plus de succès, cette mise en place c'est fait dans les différents

niveaux managériaux (ten Brummelhuis, Bakker, Helland, & Keulemans, 2012) et que les managers participent eux-mêmes à cette mise en place en travaillant de ces nouvelles façons (Brunia, De Been, & van der Voordt, 2016). Ils peuvent donc d'une part montrer l'exemple mais également faire face aux mêmes problèmes potentiels que les travailleurs ce qui va donc faciliter la gestion de cette mise en place.

La gestion du changement dans le cas du télétravail peut prendre toutes sortes d'aspects concrets différents. Un exemple développé par Peters et al. concerne l'interruption imprévue à laquelle peut faire face le travailleur lorsqu'il travaille depuis son domicile. Sans règles déterminées, il peut en effet être appelé virtuellement à tout moment par un collègue là où il ne serait peut-être pas au bureau si le confrère pouvait directement s'apercevoir que le travailleur est occupé. Le télétravail doit prévoir des moments où l'employé est déconnecté ou indisponible vis à vis de ses collègues ou même d'un client (Peters, Poutsma, Van Der Heijden, Bakker, & De Bruijn, 2014)

#### 5.4 Hypothèses sur l'avenir

Les experts sont sans appel, il y a très peu de chance que la vie reprenne son cours normal une fois que cette crise sera passée. Ce constat inclut bien entendu le monde du travail. Il y a de très grandes chances pour que cet événement soit la source de nouvelles normes qui auront vu leur popularité augmentée durant la première moitié de l'année 2020. Le télétravail fait partie de ces aspects qui, bien que n'étant pas nouveaux, se sont fortement développés dans des organisations où il n'était pas attendu dans le passé (Robinson, 2020). C'est pourquoi, il y a de grandes chances pour que le travail à distance devienne chose courante pour les anciennes PME du secteur secondaire dont il est question dans ce travail.

Certains disent que cette crise a resserré les liens, de par le travail à domicile, les employés ont montré à leurs collègues ou, même parfois, à leurs clients une face d'eux-mêmes qu'ils n'avaient pas l'habitude de montrer au bureau. Cette transparence peut avoir un impact positif sur la confiance entre ces différents acteurs (Robinson, 2020). Ce constat, dressé par Robinson dans un article pour Forbes recoupe celui qui a été développé dans la première section de ce chapitre. La mise en place du télétravail de façon imprévue et dans ces conditions peut-être un réel bouleversement pour le personnel, mais traverser ce

bouleversement ensemble peut avoir des impacts positifs sur le long terme quant à la collaboration des différents acteurs.

Les entreprises manufacturières implantées en milieu rural ont donc l'habitude de trouver leur main d'œuvre dans cette même zone. Pour ce qui est des postes ne nécessitant pas de qualification ce n'est généralement pas un problème comme cet écosystème est en grande partie peuplé de travailleurs manuels. Il n'en est cependant pas de même pour des travailleurs plus qualifiés tel que du personnel de direction. C'est pourquoi ces entreprises doivent élargir leur champ d'action afin de pouvoir attirer suffisamment d'acteurs disposant des qualifications nécessaires. Une mise en place du télétravail maîtrisée pourra aider à braver cette contrainte spatiale. Elle peut permettre d'agrandir ce marché du travail pour aller dénicher les talents nécessaires. De plus il va aussi, d'une certaine manière, rendre l'offre plus attrayante et améliorer l'image de l'entreprise aux yeux de potentiels talents.



Afin de pouvoir confirmer ou réfuter ce qui a été précédemment explicité un cas pratique va également être étudié en profondeur dans la partie précédente. La première avait pour but de répondre à la problématique par le biais d'une revue de la littérature portant sur la mise en place du télétravail dans des entreprises du secteur secondaire en milieu rural. Celle qui va suivre comportera une étude portant sur un cas spécifique de mise en place du télétravail dans la société *Pierret Portes et Fenêtres* produisant, comme son nom l'indique, des portes et fenêtres en province du Luxembourg. Cette partie expose la méthode utilisée dans l'analyse des données recueillies dans la pratique.

### Chapitre 1 : Méthode de recherche qualitative

L'approche utilisée dans ce travail est la méthode de recherche qualitative. Dans son ouvrage *Social Research Methods*, Bryman explique que cette méthode se « *focalise sur les mots plutôt que sur les nombres comme le ferait son homologue quantitatif* ». Plutôt que de développer un modèle scientifique basé sur des données chiffrées, la méthode de recherche qualitative préfère comprendre les environnements sociaux en étudiant l'interprétation qu'en ont ses acteurs (Bryman, 2016, p. 380). Cette méthode demande d'être en contact direct avec le terrain afin de pouvoir récolter différents témoignages en lien avec la problématique posée. Elle peut permettre, entre autres, d'identifier de nouveaux thèmes inattendus, mais pertinents, n'ayant pas été initialement abordés dans la partie théorique et donc d'avoir moins de limitations que pourrait avoir un modèle quantitatif. Elle rend donc possible une analyse plus ouverte qui se prête plutôt bien à l'étude des pratiques managériales liées aux ressources humaines. Cependant, la méthode de recherche qualitative est parfois critiquée. Bien qu'elle permette d'identifier des hypothèses pertinentes, elle peut être, dans certains cas, subjective et difficile à généraliser. C'est pourquoi il est impératif d'être critique quant aux témoignages récoltés et qu'il faut être capable de remettre ces éléments dans des contextes particuliers (Bryman, 2016, pp. 405-406).

## Chapitre 2 : Recueil des données

Une série d'interviews semi-directives ont été effectuées avec des personnes de cette entreprise. Elles sont au nombre de neuf et comprennent huit interviews avec des employés de l'entreprise et une interview réalisée avec un professeur de ressources humaines (les profils de ces intervenants seront développés dans le chapitre suivant). Le but de la méthode de l'entretien semi-directif était donc d'abord, de pouvoir aborder, par thème, les différentes hypothèses posées par les différents points de théorie étudiés dans la première partie de ce travail tout en laissant un maximum de liberté à la personne interviewée dans ses réponses. Ensuite, cette méthode a également permis de pouvoir rebondir plus facilement sur certaines réponses ouvrant de nouvelles discussions insoupçonnées.

En fonction du profil de la personne interviewée, différents guides d'entretien ont été préparés pour aborder le thème étudié dans ce travail. Ces guides comprenaient les salutations d'usage, une brève introduction sur le sujet et étaient divisés en différents thèmes plus généraux comprenant des questions plus ciblées. Bien que la garantie de confidentialité ait été expliquée, les éléments relatifs à la mise en place du télétravail dans l'entreprise étudiée ne sont pas considérés comme confidentiels par l'entreprise. En ce qui concerne les employés interviewés, une partie s'intéressait directement à la personne et à son parcours. Une autre concernait l'expérience du travailleur par rapport au travail à domicile de façon générale. La troisième était spécifique à chaque profil et s'interrogeait sur le rôle spécifique de la personne dans l'organisation mise en parallèle avec le télétravail. Finalement l'interview se clôturait sur une partie reprenant quelques questions prospectives sur cette mise en place potentielle dans le futur, ses motivations et ses effets. Ensuite, un guide d'entretien différent se basant sur la même logique était directement destiné au professeur interrogé. Dans ce cas bien précis, les questions se basaient d'une part sur certains points de la partie théorique qui manquaient encore de clarté. D'autre part, cette interview ayant été réalisée en dernier lieu, sur des aspects qui avaient été abordés dans les précédents entretiens et qui étaient sujets à discussion au vu des hypothèses posées préalablement. Les différents guides d'entretien ainsi que les retranscriptions des différentes interviews sont consultables dans les annexes de ce document. Pour information, ces entretiens ont été réalisés à distance et enregistré via les plateformes Microsoft Teams et Zoom et ont duré entre 26 et 52 minutes.

Enfin, il s'est avéré que l'entreprise étudiée venait de mettre en place une enquête sur le télétravail au vu de sa mise en place dans le contexte du Covid-19. Le but de cette enquête était d'y identifier les conditions de mise place dans le cas où la société déciderait de l'introduire pour de bon dans sa politique. Les réponses de cette enquête, remplies par environ 120 personnes, ont également été utilisées pour réaliser l'étude pratique pour que l'analyse de ce cas bien précis soit la plus complète possible. Elle n'est donc pas l'élément central de l'analyse du terrain mais vient y apporter certains compléments.

### Chapitre 3 : Analyse des données

Afin d'utiliser au mieux ces informations pour répondre à la problématique qui a été posée, le contenu des interviews réalisées est analysé en identifiant les différentes thématiques qui ont suscité l'attention concernant la mise en place du télétravail dans le contexte étudié. Ces différents sujets sont, premièrement, ceux qui sont développés dans les guides d'entretien et, deuxièmement, des thèmes initialement insoupçonnés que la méthode de l'entretien semi-directif a permis de faire apparaître. Certains étaient donc communs, comme le bien-être lié au télétravail, le contexte du covid-19 ou l'importance du contact entre collègues, alors que d'autres étaient plus spécifiques à certaines fonctions, comme l'infrastructure IT, les spécificités du secteur et de la ruralité ou les mécanismes de contrôle. Ces thèmes sont donc mis en parallèle avec leurs homologues ayant été étudiés dans la partie théorique pour voir quelles hypothèses peuvent être confirmées, réfutées ou si des nouvelles peuvent en être dégagées. Le but sera de comprendre quels éléments de la mise en place du télétravail chez *Pierret* sont assimilables à ce qui se fait de façon courante, lesquels seront plus spécifiques à cet exemple et de réfléchir à ceux qui pourraient se généraliser pour le secteur étudié. Enfin, il est important de préciser que mis à part les plateformes de vidéoconférence citées dans le chapitre précédent, aucun logiciel tiers n'a été utilisé pour la retranscription ou l'analyse des différentes interviews effectuées.

## Chapitre 4 : Présentation du cas étudié

### 4.1 Présentation de *Pierret* et historique

L'entreprise étudiée dans la partie pratique de ce travail est l'entreprise *Pierret* qui est une entreprise produisant des portes et fenêtres située à Transinne, en province du Luxembourg. De par la localisation et le secteur dans lequel se trouve cette société, son analyse s'inclut parfaitement dans la situation des entreprises du secteur secondaire en milieu rural tel que défini dans la problématique. Afin de contextualiser la mise en place du télétravail au sein de cette firme, cette section a pour but de présenter brièvement *Pierret* pour y comprendre leur culture et leur façon de travailler.

L'entreprise *Pierret Portes et Fenêtres*, anciennement *Pierret Système* (jusque 2014), est, comme son nom l'indique, une entreprise présente dans le secteur de la production de portes et fenêtres depuis plus de soixante ans. Alors que l'entreprise se composait de sept salariés en 1983, en compte aujourd'hui plus de 320 (Hay, 2017). Parmi ceux-ci un peu plus d'une centaine s'est vue dans l'obligation de faire du télétravail suite à la crise sanitaire du covid-19 et seraient techniquement en mesure de continuer après la crise si la décision était prise du côté des décisionnaires. Cette PME des années 80 qui était en fait une menuiserie de fenêtres en PVC s'est donc muée en réelle industrie de la fenêtre qui regroupe aujourd'hui cinq entités juridiques, trois sites de production avec une surface totale de plus de 50 000 m<sup>2</sup> et réalisait déjà en 2014 un chiffre d'affaire de plus de 55 millions d'euros (Pierret, 2015). Dans son interview, monsieur Mayon, directeur d'usine résume très bien cette expansion qui en dit long sur l'état d'esprit et la manière de fonctionner de *Pierret* : « *En 2001, on était très peu et on était un peu au four et au moulin. [...] C'était une société très familiale avec très peu de moyens et on ne comptait pas ses heures. On a dû mouiller sa chemise pour obtenir des résultats.* ». Il est important de noter que malgré cette expansion, *Pierret* est restée une entreprise familiale où madame Daphné Pierret occupe le poste d'administratrice déléguée et Monsieur Jean-Luc Pierret (son père et ancien administrateur délégué) celui de président du conseil d'administration. Ils sont respectivement la petite fille et le fils de monsieur Georges Pierret, le fondateur qui a sorti la première fenêtre PVC de Wallonie. Bien que cette entreprise investisse largement en recherche et développement en ce qui concerne le développement de nouveaux produits, ce détail a son importance dans l'analyse de cet

exemple étant donné que l'aspect familial d'une entreprise va bien souvent de pair avec un certain conservatisme en ce qui concerne les manières de travailler. De par ses récents investissements, 18 millions d'euros en 2014, et ses projets d'agrandissement sur plusieurs de ses sites, *Pierret* compte bien continuer de grandir afin de devenir un acteur majeur du secteur secondaire en Wallonie.

Suite au contexte du covid-19 et à la mise en place « forcée » du télétravail, *Pierret* étudie actuellement sa mise en place pour la situation post-crise sur le long terme. Pour ce faire, l'entreprise réalise actuellement une enquête sur cette introduction afin de voir si celle-ci serait bénéfique ainsi que ce qu'il faudrait continuer et modifier pour qu'elle soit viable et performante. Cette enquête est également utilisée pour confirmer certaines idées développées dans la partie pratique.

#### 4.2 Profil des personnes interviewées

Parmi les neuf interviews qui ont été réalisées pour la rédaction de la partie pratique, huit d'entre elles ont été effectuées avec des employés de chez *Pierret*. Il est important de noter que ces travailleurs ont tous été amenés à travailler depuis leur domicile pendant la crise du covid-19 et qu'ils font partie du groupe de salariés pour lesquels le télétravail serait possible si *Pierret* décidait de mettre en place le télétravail sur le long terme. Toutes ces personnes ont donc fait l'expérience du télétravail pour réaliser des tâches propres à différentes fonctions.

On y compte d'abord trois directeurs : le **directeur des ressources humaines**, le **directeur IT** et l'un des deux **directeurs d'usine**. Ces personnes font partie du comité de direction de l'entreprise en charge d'analyser et de prendre des décisions stratégiques pour l'entreprise. Ils sont également en charge de gérer différentes équipes en ayant un rôle de manager. Monsieur Mayon et monsieur Delvaux ont un parcours assez technique les ayant menés à leur position, respectivement, de directeur d'usine et de directeur IT. Bien qu'ils soient chacun responsables de différentes personnes, il est important de relater que leur parcours n'est pas tout à fait en lien avec le management tel que l'on peut l'apprendre durant sa scolarité. Ils ont eu quelques formations à ce sujet durant leur vie professionnelle mais ont appris la plupart de ce qu'ils savent directement sur le terrain. En tant que directeur des ressources

humaines, monsieur Haccour, quant à lui, dispose d'un parcours scolaire en sciences économiques, commerce et comptabilité. De par son rôle, il a également eu l'occasion de suivre plus de formations en lien avec le management.

Deuxièmement, monsieur Sudowicz qui est **responsable de production** a été interrogé sur la possibilité de télétravailler lorsque notre fonction requiert une présence sur le site de l'usine quasi-quotidienne. Ce rôle nécessite en effet d'être disponible pour les ouvriers en cas de problèmes, d'organiser la production de façon quotidienne ou hebdomadaire en fonction des commandes ou encore de gérer la sécurité sur site. Une partie non-négligeable de cette fonction se fait sur ordinateur et peut techniquement se faire à distance. Le responsable de production est aussi parfois amené à prendre part à certains projets lui demandant une certaine concentration.

Ensuite, deux interviews ont été réalisées avec des membres du département ressources humaines et administratif de chez *Pierret*. Madame Gillard, **assistante RH en charge du recrutement**, a un parcours en secrétariat de direction orienté ressources humaines. Monsieur Masson est actuellement **assistant RH et administratif**. Il est la personne de confiance et travaille notamment sur l'enquête qui est en cours concernant le télétravail. Ils sont donc en contact avec beaucoup de travailleurs (ou futurs travailleurs en ce qui concerne le recrutement) et ont donc une certaine vue plus globale sur l'organisation en termes de personnel.

Les entretiens réalisés avec les membres du personnel de chez *Pierret* se sont également faits avec deux membres du personnel IT. Monsieur Layon, **développeur** et monsieur Theate, **en charge de l'infrastructure IT**, ont tous les deux un parcours en informatique lié aux technologies de l'information et de communication. Ils ont participé à l'aspect matériel et technologique dans la mise en place du télétravail et y ont eu un rôle de support technique. Ils ont donc fait face aux problèmes potentiels liés à l'infrastructure développée pour l'introduction du télétravail.

Afin d'avoir un point de vue extérieur sur ce sujet, une des interviews a été réalisée avec une personne étant hors de l'organisation de *Pierret*. Monsieur Buyens est **professeur de ressources humaines** et partner à la Vlerick Business School, titulaire, entre autres, d'un MBA

et d'un doctorat en psychologie industrielle et organisationnelle. Il est également CEO de Great Place to Work en Belgique depuis 2003. Son expérience lui a donc permis d'étudier un bon nombre d'organisations et de contextes différents incluant des entreprises du secteur de la production telles que celle qui est étudiée dans ce travail. Le but de cette dernière interview était de discuter des différents points qui ont pu être abordés dans la partie théorique ainsi que dans les précédents entretiens afin que le professeur Buyens puisse y apporter toute son expertise.

### Chapitre 1 : Covid-19 et télétravail chez *Pierret*

#### 1.1 Le télétravail chez *Pierret* avant le covid-19

Durant les entretiens, tous les intervenants ont expliqué qu'ils n'avaient que très rarement, voir, dans certains cas jamais, travaillé de façon organisée et prévue depuis leur domicile pour *Pierret*. Madame Gillard a par exemple souligné qu'avant la crise, elle ne disposait que d'un PC fixe au bureau mais qu'il lui arrivait parfois de reprendre l'un ou l'autre dossier papier pour le relire le soir à la maison. Monsieur Layon et Theate, de par leur fonction de support IT, disposent d'un ordinateur portable et doivent parfois solutionner certains problèmes liés à la production à distance mais ce n'est pas toujours le cas. D'autres personnes, comme les différents directeurs interviewés, indiquent qu'il n'est pas rare de jeter un œil à sa boîte mail le soir afin de consulter ou de répondre aux emails. On devine donc qu'une certaine sorte de travail à distance existait chez *Pierret* avant la crise et qu'il était donc possible de réaliser certaines tâches depuis son domicile mais qu'il n'était pas vraiment prévu ou organisé par l'entreprise.

Lors de son interview, monsieur Haccour, le directeur des ressources humaines, a souligné qu'il avait déjà mis le sujet du télétravail de façon organisée et récurrente sur la table en 2018 : « *Mon projet prévoyait au moins 1 jour de télétravail par mois ou 2 demi-journées. Pourquoi ? Parce qu'il me semblait que rendre la vie privée plus facile : garde enfant, relation scolaire avec les enseignants, difficulté avec un parent qui est dans un home, dépannage pour la maison ou ce genre de chose, était important. Dans ce cas, 1 jour par mois me semblait être un minimum pour que cela puisse être opérationnel.* ». La proposition de départ était donc de proposer deux demi-journées de télétravail par mois dans un premier temps afin de pouvoir parler de travail à domicile « fréquent ». Cette proposition n'a finalement pas été retenue par le comité de direction et il a finalement été décidé qu'elle se limiterait à quatre demi-journées par an en cas de réelle nécessité. La notion de récurrence n'est donc pas présente dans cette mise en place comme ces possibilités de télétravail se limitaient vraiment à un caractère très occasionnel du travail depuis le domicile. De par cette décision, l'utilisation de programme rendant le télétravail possible y était très peu présente et il n'y avait donc rien de prévu



spécifiquement pour cela. Comme le souligne monsieur Haccour, certains membres du comité de direction n'étaient donc pas pour la mise en place de cette pratique n'étant pas alignée avec la culture de l'entreprise : *« On a des gens qui s'opposaient au télétravail au sein de la direction, qui disent que culturellement le télétravail ne se ferait pas, qui disent que même avec la mise en place de télétravail, je viendrais tous les jours au bureau. Pour eux c'est donc difficile. De plus, dans cette culture, si tu n'es pas au bureau, cela veut dire que tu ne travailles pas, que tu ne fais rien. Donc j'ai besoin de te voir quand je souhaite pour me rendre compte que tu travailles ou pas. »*. Les travailleurs de l'entreprise sont majoritairement des ouvriers travaillant sur des lignes de production, il est donc techniquement impossible pour eux de travailler à distance. De plus, même dans le cas où le télétravail est techniquement possible, on demande au responsable de production d'être sur place afin de pouvoir gérer les problèmes, d'être disponible pour les questions des ouvriers ou encore pour planifier et lancer les productions. C'est ce qui ressort notamment de l'interview de monsieur Sudowicz qui occupe cette position. Il dit lui-même qu'il doit rester sur l'usine pour remplir son rôle, c'est ici un devoir mais également une volonté de sa part, estimant qu'il ne saurait pas faire son travail dans de bonnes conditions en étant à distance : *« Le personnel encadrant est obligé d'être sur site pour s'assurer que la distanciation et les mesures de sécurité soient mises en place et respectées. [...] Il y a des choses pour lesquelles je préfère être là au niveau de la supervision. Je ne sais pas faire mon métier uniquement en télétravail, ça ce n'est pas possible. C'est vraiment plus de manière ponctuelle pour se concentrer sur certains projets qui sont en cours. »*. Il exprime néanmoins que le télétravail de façon occasionnel pourrait être utile dans le cas de certains projets nécessitant plus de concentration, cette partie sera développée plus en détail un peu plus tard.

Même si la mise en place du télétravail de façon organisée et récurrente aurait pu être faite sur le plan technique dans le cas de certaines fonctions, ce n'était pas spécialement le cas pour tous les postes et les décisionnaires ont donc jugé que son introduction n'était pas nécessaire. Il est également important de noter que, bien qu'un grand nombre de personnes reconnaissent ses côtés positifs, un manque n'a jamais été ressenti du côté des travailleurs par rapport au télétravail et que les efforts nécessaires à son introduction ne justifiaient peut-être pas les avantages qui allaient en être tirés.

## 1.2 Mise en place forcée du télétravail suite à la crise sanitaire

Au vu du point précédent, le contexte du Covid-19 est bien entendu très important dans l'introduction du télétravail dans ce secteur bien précis. Les interviews qui ont été effectuées reflètent bien cette situation de cas « extrême » ayant poussé à la mise en place du télétravail. Plusieurs des personnes interviewées comme, entre autres, Monsieur Masson et Monsieur Haccour tiennent le même discours à ce sujet : « *on n'a pas eu le choix* ». Ces paroles reflètent bien l'état d'esprit dans lequel la mise en place du travail à domicile a pu se faire dans ce secteur comme il a déjà été introduit dans la partie théorique de ce travail. De plus, comme il a déjà été souligné dans le point précédent, le télétravail n'était pas prévu. Les membres du comité de direction qui ont été interviewés : Monsieur Delvaux, Monsieur Haccour et Monsieur Mayon ont indiqué que son introduction n'était pas dans les plans de *Pierret*. Les 4 demi-journées par an prévues en cas de nécessité démontrent bien qu'il n'était pas dans le but de l'entreprise de proposer à ses employés de télétravailler de façon récurrente. Lors de son interview, monsieur Mayon, directeur d'usine et membre du comité de direction résume très bien cette situation : « *Cela n'a jamais été dans les mœurs de parler de télétravail. Quand on abordait le sujet, ce n'était pas toujours accepté. On ne voyait pas toujours l'utilité avec la crainte que les gens ne travaillent pas quand ils étaient à la maison. Ce n'était pas vraiment dans les mœurs. Le Covid a forcé cela. Et aujourd'hui on vient de lancer une enquête parce qu'on voit que cela peut être profitable et envisageable dans certains départements.* ». Cette citation laisse néanmoins apercevoir l'ouverture rendue possible par la crise sanitaire.

Monsieur Haccour a expliqué qu'ils ont senti le vent tourner au vu de la propagation du virus et qu'ils se doutaient qu'ils n'auraient pas le choix de mettre en place le télétravail pendant cette crise. Avant que le gouvernement n'introduise le confinement, l'entreprise a décidé de préparer le nécessaire au télétravail et de demander à ses employés de travailler depuis leur domicile à raison de deux jours par semaine. Cette période de deux semaines a donc pu servir à voir ce qui était nécessaire pour travailler à distance. *Pierret* a donc investi à ce moment dans de nouveaux ordinateurs, des licences supplémentaires pour des programmes comme Office permettant de travailler à distance. Monsieur Theate, membre du département IT en charge de l'infrastructure et du matériel était en charge de cette

préparation. Au vu du caractère soudain de la situation, il explique que la stratégie de mise en place a donc dû se faire dans un délai très court et avec peu de préparatifs : *« Pour le télétravail, comme rien n'avait été préparé, il a fallu préparer les PC pour les personnes, des GSM. Ils partaient avec leur bureau en boîte. On a préparé une quinzaine de PC portable à la volée, et mes collègues m'ont aussi aidé, ils faisaient du dépannage à ma place, configurer les mails sur le téléphone. On a mis de nouveaux serveurs sans fil en place pour travailler plus confortablement. Il fallait configurer tout ce matériel. »*. Monsieur Delvaux, directeur IT a indiqué que cette période probatoire a également été l'occasion de former les employés à l'utilisation de ces nouvelles plateformes. Les directeurs ont donc d'abord suivi une formation en interne sur ces différents outils avant de former à leur tour les employés de leur département. Une fois que le confinement ait été annoncé par le gouvernement le 13 mars, les usines de production ont été fermées et les employés pouvant techniquement travailler depuis leur domicile sont passés en télétravail à cent pourcent (hors chômage partiel). Tous les employés ont télétravaillé à l'exception de la réceptionniste et les ouvriers qui se sont retrouvés en chômage temporaire. Lorsque les usines ont pu rouvrir, les personnes en télétravail ont continué à travailler depuis leur domicile à l'exception des responsables de production et des directeurs d'usine qui sont retournés sur le terrain. Leur rôle étant de s'assurer que les mesures de sécurité prises pour la reprise étaient respectées (en plus de leurs missions habituelles), leur présence dans l'usine était nécessaire.

Pour cette analyse il est important de conclure que cette mise en place, bien que réalisée en un laps de temps assez court et avec peu de préparatifs, semble être un succès aux yeux des différentes personnes interviewées. Ces propos seront plus nuancés dans les prochaines parties mais, dans l'ensemble, cela a permis aux employés ne pouvant plus se rendre à leur bureau de pouvoir continuer à travailler depuis leur domicile. Dans la plupart des cas, les employés interviewés ne se sont jamais retrouvés bloqués, dans l'incapacité d'effectuer une de leur tâche. L'enquête effectuée par *Pierret* va dans ce sens en indiquant que pour 93% des travailleurs interrogés, le travail réalisé à domicile est le même qu'au bureau de l'employeur (annexe 3, fig. 1). Ils sont cependant tous d'accord sur le fait que le télétravail comme celui qui a été nécessaire en période de crise n'est pas viable sur le long terme. Cela démontre néanmoins que l'entreprise a su faire preuve de flexibilité dans ce bouleversement de pratiques managériales. Bien que ce contexte soit très particulier, cet exemple semble

démentir, d'une certaine façon, le point de la partie théorique suggérant qu'il était plutôt difficile pour les entreprises de ce secteur de s'adapter à de nouvelles méthodes et de changer leur façon de travailler. Cela montre donc la capacité que peut avoir ce type d'organisations à s'ajuster à de nouvelles contraintes. La rigidité et le conservatisme dont font preuve ces sociétés ne risquent pas de disparaître pour autant, il sera maintenant peut être bon de se questionner si une crise ou l'apparition de sévères dysfonctionnements ne sont pas les seuls moyens de voir apparaître de nouvelles pratiques dans ce secteur.

### 1.3 Conditions de télétravail pendant la crise du covid-19

Comme il est suggéré à la fin du paragraphe précédent, le contexte de la crise sanitaire a bien entendu eu un impact sur la manière dont les gens ont dû travailler à domicile. C'est aussi quelque chose dont il a été question dans la revue littéraire de ce travail. Il avait notamment été question de l'environnement de travail exceptionnel qui découlait du confinement de toute la population. Alors qu'en temps normal le télétravailleur va s'isoler de toutes distractions lorsqu'il travaille depuis son domicile afin de pouvoir se concentrer au mieux pour travailler de façon performante, cela n'a pas pu être le cas pour tout le monde pendant le confinement. Les écoles et crèches étant fermées, les parents travaillant à distance ont également dû gérer leurs enfants et, même si cela n'a pas rendu le télétravail impossible, ça l'a compliqué dans certains cas. C'est ce qu'explique monsieur Delvaux : *« J'ai des enfants de 8 et 5 ans [...] on essaye d'occuper les enfants, on se partageait un peu le fait de leur donner du travail mais après il y a vite d'autres choses que les enfants veulent faire. C'est sûr que l'environnement n'est pas top. »*. C'est également ce que l'on peut tirer des interviews de monsieur Masson et monsieur Theate. Dans la continuité de cette idée, être confiné en famille, même si les enfants sont plus âgés et ne nécessitent pas d'attention, signifie que tout le monde est dans la maison ou l'appartement et qu'il est donc plus difficile de s'approprier un espace isolé si les différents habitants d'un même toit doivent tous faire de même. À l'heure où les interviews ont été réalisées, les écoles ont rouvert depuis quelques semaines et les personnes citées précédemment voient la différence et s'accordent pour dire qu'il est plus facile de travailler depuis la maison quand on a cette source de distraction en moins. Selon l'enquête, 91,5% des personnes ayant télétravaillé chez *Pierret*

estiment qu'en temps normal elles ont la possibilité de s'isoler pour certaines tâches nécessitant plus de concentration (annexe 3, fig. 2).

Un autre détail à ne pas négliger qui est lié au contexte du covid-19 est la fréquence à laquelle les employés ont dû télétravailler. Après avoir testé le télétravail deux jours par semaine pendant environ une quinzaine de jours, les employés ont dû travailler depuis leur domicile à temps plein pour des raisons sanitaires. Cette périodicité ne reflète en effet pas la mise en place du télétravail que l'on peut voir dans la norme et n'est pas celle qui est souhaitée par les employés au vu des résultats de l'enquête, seules 14 personnes sur les 106 interrogées seraient favorables à une fréquence de télétravail de plus de 80% (annexe 3, fig. 3). Bien qu'elles permettent de limiter la casse en période de crise, ce n'est pas ce qu'on va préférer pour différentes raisons tel que l'isolement social ou pour certaines tâches ne pouvant être faites à distance qui seront développées plus tard.

Bien que les conditions de télétravail durant la crise sanitaire aient été assez particulières et plus contraignantes que lors d'une mise en place classique, les interviews relatent de la motivation et de la réelle volonté de bien faire de la part des travailleurs. De plus, un sentiment de compréhension s'est développé entre les collègues qui ont dû traverser cette crise ensemble et surmonter des difficultés similaires. Ce point s'aligne donc avec une des hypothèses qui avait été posée et suggérée par un des auteurs cités dans la partie théorique. Malgré la distance spatiale qui a pu séparer le personnel, cet événement a néanmoins permis de les rapprocher sur le plan émotionnel. Cela a été possible car la communication entre les personnes n'a pas été totalement coupée et que *Pierret* a pu éviter que son personnel ne s'isole trop le plan social. Monsieur Masson explique cependant qu'au vu de la durée du confinement, certaines personnes commençaient à ressentir un manque de contact entre collègues : « *Le problème, c'était le manque de contacts avec les collègues [...] en lisant les résultats de notre petite enquête, ça leur a manqué énormément. Ce n'était pas tellement de venir au boulot, c'est de ne plus voir ses collègues ne plus pouvoir discuter, de ne plus avoir de vie avec l'entreprise.* ». C'est pourquoi la notion d'isolement sociale reste un point à propos duquel l'entreprise doit rester très attentive, il sera développé plus en détail plus loin dans ce travail.

#### 1.4 Le covid-19, une opportunité pour le télétravail sur le long terme ?

La mise en place du télétravail étant considérée comme une réussite par les différentes parties interrogées, elle ouvre donc maintenant à un retournement de situation en ce qui concerne la perception de cette pratique par les décideurs qui y étaient autrefois réticents. En effet, l'interdiction de se rendre au bureau a en quelque sorte enterré les arguments qu'avaient les réfractaires de cette façon de travailler et tous les employés ou managers ont dû s'y plier. Son bon fonctionnement sert donc de preuve qu'il est possible, voire profitable, pour l'entreprise de le mettre en place et permet donc aux personnes se dressant contre cette idée de changer d'opinion à ce sujet. C'est un constat qui a été fait par monsieur Haccour mais également une hypothèse qui a été posée par le professeur Buyens lors de leurs entretiens respectifs. Ce changement de point de vue lié au télétravail est étroitement lié au concept de confiance, le bon fonctionnement a pu montrer à l'entreprise que même depuis leur domicile ils étaient capables de continuer à travailler de façon performante. Cette position a été défendue par monsieur Layon lors de son interview en soulignant que la confiance entre les décideurs et leurs employés ne s'en est ressortie que grandie après cette épreuve : *« L'un dans l'autre, ils ont un peu plus de confiance en nous. Ceux qui n'étaient pas confiants du système, ont changé d'avis. »*.

De plus, des investissements en termes de temps et d'argent ont été nécessaires à la mise en place du travail à distance même dans le cas où le télétravail ne serait que temporaire. Il a fallu d'une part, former les travailleurs aux nouveaux outils et aux nouvelles façons de travailler et, d'autre part, investir dans ces nouveaux outils et dans du matériel supplémentaire. Alors qu'auparavant l'entreprise pouvait se questionner sur leurs capacités techniques et celles de son personnel quant au travail à domicile, ces interrogations n'ont plus lieu d'être au vu du succès des récents événements. Ne pas maintenir une certaine fréquence de télétravail après ces dépenses serait en quelque sorte de l'argent gaspillé par l'entreprise. Mais ce n'est pas tout, à côté des dépenses, toutes les personnes interrogées ont pu goûter aux aspects positifs du télétravail qui avaient été développés partiellement dans la partie théorique : autonomie et flexibilité des horaires, meilleur équilibre de vie, meilleure concentration, baisse des interruptions par d'autres collègues, diminution du stress et de la fatigue... Dans l'enquête lancée par *Pierret*, le personnel donne la note de 8 sur 10 ou plus

dans plus de 72% des cas en ce qui concerne la satisfaction liée à la pratique du télétravail (annexe 3, fig. 4). C'est pourquoi ces individus sont maintenant demandeurs de télétravail de façon plus ou moins fréquente. Mettre fin à cette pratique dans une situation post-covid, en ne laissant pas la possibilité aux travailleurs de garder ce confort viendrait à leurs retirer une partie de leurs avantages et pourrait donc avoir un impact négatif sur leur motivation. Cela ne veut pas dire que tout le monde doit être dans l'obligation de télétravailler à une fréquence définie mais que *Pierret* devrait laisser la possibilité à son personnel de le faire pour certaines tâches qu'il est possible de faire à distance. C'est notamment pourquoi monsieur Buyens prédit que la norme en termes de télétravail dans le secteur de la manufacture sera, selon lui, d'un à deux jours par semaine pour les travailleurs temps plein quand la situation sera revenue à la normale bien que, comme il sera vu plus tard, cette pratique est initialement plus délicate à mettre en place dans cette industrie.

## Chapitre 2 : Mise en place du télétravail dans le contexte étudié

La partie théorique a permis de poser les bases et de définir certains éléments s'appliquant dans la mise en place du télétravail de façon générale. Bien que le secteur étudié requiert certaines spécificités, certains éléments faisant partie de la norme sont également identifiables dans cet exemple. Ce chapitre va donc développer ces éléments ainsi que ceux qui sont plus spécifiques au secteur étudié.

### 2.1 Télétravail, bien-être et gestion des talents.

Pour rappel, la démarche dans laquelle vient s'installer les nouvelles formes d'organisation du travail, et le télétravail qui en découle, se base sur l'hypothèse que le bien-être et la performance des travailleurs sont proportionnels. En ce qui concerne le bien-être, il n'y a aucun doute là-dessus. Sans surprise, les différentes interviews relatent d'un bon nombre d'exemples et de situations montrant l'impact positif que peut avoir le télétravail sur le confort de vie. De nombreuses illustrations ont déjà été citées dans les parties précédentes pour justifier ces dires. Et Lors de son entretien le professeur Buyens a souligné que le télétravail est en fait un indicateur de confiance entre l'entreprise. Alors que les entreprises

du secteur de la production ont une culture rigide, avec un management hiérarchique présent à l'usine mais qui se ressent aussi fortement dans les bureaux, laisser la possibilité à son personnel de travailler depuis son domicile envoie un message fort : *« je n'ai plus besoin de vous voir pour m'assurer que vous effectuez votre travail correctement »*. Cette notion de confiance va donc favoriser le confort au travail en réduisant par exemple le stress ou augmentant l'autonomie des travailleurs. Ces différents éléments vont donc jouer un rôle crucial en ce qui concerne la gestion des talents au sein de l'entreprise.

Cette satisfaction au travail ne va pas seulement avoir un lien avec la performance des travailleurs. Madame Gillard, assistante RH chargée du recrutement et monsieur Haccour, directeur des ressources humaines, ont souligné les bénéfices que peut avoir le télétravail sur l'attractivité de l'entreprise sur le marché du travail. Cette condition d'attrait va donc participer à la séduction des meilleurs talents qui devient un enjeu crucial pour des entreprises comme *Pierret* investissant de plus en plus dans la recherche et développement et dans leur infrastructure IT. Les profils d'ingénieurs ou de développeurs sont en effet de plus en plus rares sur le marché du travail et être capable de les intéresser constitue un avantage comparatif non négligeable. Pour les membres du département RH et les directeurs qui ont été interrogés, le télétravail fait partie des éléments pouvant influencer positivement cet aspect. Madame Gillard a émis une hypothèse similaire qui avait été faite dans la partie théorique de ce travail supposant que le télétravail permettrait d'agrandir leur marché du travail en termes de zone géographique : *« Cela nous permettra de recruter géographiquement plus loin que ce qu'on fait maintenant. Des CV de personnes qui viennent de Liège, ce n'est pas intéressant. S'ils faisaient 2 jours de télétravail et 3 jours à Transinne, ça deviendrait possible. »*. Elle fait donc part de son expérience de recruteuse en expliquant que des candidatures venant de personnes habitant loin de l'entreprise étaient, sans surprise, nettement moins courantes mais qu'elles avaient plus de chances d'être rejetées par peur que de longs trajets quotidiens deviennent une source de problèmes pour les travailleurs. Proposer au personnel de pouvoir faire, par exemple, deux jours par semaine de travail à domicile permettrait d'une part, de recevoir plus de candidatures de ce genre mais également d'être moins inquiet en ce qui concerne le temps passé sur les routes et la frustration qui peut y être liée. Finalement, ce critère d'attrait ne joue pas seulement un rôle pour les personnes hors de l'entreprise qui seraient intéressées d'y travailler mais il aura également un impact



positif sur le taux de rétention du personnel de l'entreprise. Un travailleur satisfait par son emploi est un travailleur qui va vouloir rester dans son entreprise. Pour des départements où les talents sont rares, c'est un aspect qu'une entreprise en croissance et qui veut rester compétitive ne peut négliger.

En termes de gestion du personnel, le télétravail n'est pas uniquement source d'avantages pour *Pierret*. Monsieur Masson et Madame Gillard ont tous deux fait part que certaines de leurs tâches n'étaient pas compatibles avec le travail à distance et dans la majeure partie des cas, c'est le secteur dans lequel se trouve l'entreprise qui en est la cause. En effet, les organisations de manufactures comptent un grand nombre d'ouvriers qui sont amenés à être en contact avec les membres du département des ressources humaines. Or, ces interactions entre le personnel de bureau et les personnes travaillant sur les chaînes de productions se retrouvent plus délicates lorsque l'on parle de travail à distance. D'abord, les ouvriers ne disposent pas du même matériel que les employés mais n'ont également pas de formation en ce qui concerne l'utilisation des outils de communication. C'est pourquoi, lorsqu'un entretien ou une simple entrevue doivent être faits entre ces deux parties, cela se fait en présentiel, directement dans les bureaux de *Pierret* qui se situent à proximité de l'usine. Ensuite, certaines communications faites avec le département des ressources humaines ont tendance à être évitées si elles doivent se faire par téléphone ou vidéoconférence. Monsieur Masson occupe par exemple le rôle de personne de confiance. Son rôle est donc de prêter une oreille attentive aux problèmes éventuels que rencontrerait un travailleur avec un de ses collègues, son supérieur ou avec son travail de façon générale. Les travailleurs de chez *Pierret* savent que monsieur Masson occupe ce poste et peuvent, de façon volontaire, aller faire part en toute discrétion de leurs soucis liés directement ou indirectement à leur travail afin de trouver des solutions et éviter que de petites frustrations ne se transforment en réels problèmes pour ces personnes ou pour l'organisation. Lors de la crise, alors que les productions avaient été relancées il n'a plus eu de contact de ce genre. Selon lui, cela ne signifie pas que les problèmes étaient inexistants mais plutôt que ce genre de contacts est plus délicat à faire à distance. Dans son entretien il explique : « *Certains se sont, à mon avis, retrouvés en difficultés assez élevées puisqu'ils étaient moins familiers avec les outils ou pour beaucoup de raisons, mais ils ne me contactaient pas, puisque je suppose que c'est plus simple de voir les gens en vrai. Et puis, les ouvriers ne sont pas du genre à appeler*

*facilement. Ils préfèrent voir les gens en direct [...] ça ne me pose pas trop de problèmes de téléphoner à un ouvrier mais ce n'est pas le cas de la majorité des gens. On a plus d'ouvriers que d'employés. C'est pour ça que j'ai moins de contact pendant cette période de confinement. Mais je ne pense pas que les problèmes étaient moindres. ».* Ces dires montrent que c'est un problème qui ne se pose pas uniquement avec les ouvriers mais qui peut potentiellement impacter n'importe qui dans l'organisation. Madame Gillard, quant à elle, explique qu'en terme de recrutement il est parfois plus difficile de juger de la compétence de quelqu'un par vidéoconférence. Cela peut être un facteur de stress supplémentaire pour le candidat et, une fois de plus, lorsque cela concerne le recrutement de profils plus manuels pour les lignes de production, l'utilisation de tels programmes n'est pas toujours aisée. Étant donné que l'utilisation d'un ordinateur et de plateformes de vidéoconférence n'est pas un prérequis pour être un bon ouvrier sur une ligne de production, il est donc nécessaire de pouvoir continuer ces interviews en présentiel. Madame Gillard et monsieur Masson ont finalement fait part que pour ces raisons, parmi d'autres qui seront développées, le télétravail à temps plein tel que celui mis en place pendant la crise serait impensable et que la présence au bureau à certains moments de la semaine est quelque chose de nécessaire afin de pouvoir mener à bien leurs fonctions.

## 2.2 L'importance du contact entre collègues

La fin du point précédent fait notamment référence à la notion de contacts entre collègues. Comme le suggérait la partie théorique, le télétravail peut comporter pas mal de risques en termes d'isolement social, surtout en temps de crise où le télétravail se fait à temps plein. Alors que dans certains cas, le télétravail va permettre d'augmenter le bien-être du personnel, il peut avoir l'effet inverse en ce qui concerne la vie sociale du travailleur. Pour bon nombre de gens, les contacts sociaux au travail occupent une grande partie de leurs connexions avec les autres. Ces échanges peuvent prendre une forme simple, comme le fait de croiser ses collègues dans le couloir ou quand quelqu'un vient simplement frapper à la porte du bureau comme l'indiquent madame Gillard et Monsieur Delvaux. Mais certains sont un peu plus organisés. Monsieur Haccour explique que c'est pour éviter cet isolement que des événements extra-professionnels sont organisés en dehors des horaires, comme par exemple le fait de prendre un verre en fin de semaine, afin de favoriser les contacts et les

échanges entre les travailleurs. Ces événements sont d'autant plus importants dans une entreprise du secteur secondaire où les interactions entre les travailleurs de bureau et les ouvriers sont peu fréquentes durant les heures de travail au vu de la nature du travail et de l'emplacement différent de ces parties. Ce sont donc des moments permettant aux travailleurs de passer outre la distance en connectant les différents départements les uns avec les autres. Ces différents contacts sociaux, qu'ils soient impromptus ou organisés par l'entreprise ont donc beaucoup d'importance pour la santé mentale des employés mais également pour le bon fonctionnement de l'entreprise. C'est pourquoi, même si le télétravail ne se fait plus à temps plein, il doit être régulé afin de s'assurer que ces contacts sociaux puissent avoir lieu et que le fait de travailler à distance ne les réduisent pas de façon problématique.

Cette notion d'interactions en direct entre les différents travailleurs n'a pas seulement de l'impact sur le bien-être de ceux-ci mais va bien souvent rendre les discussions professionnelles, elles aussi, plus faciles et efficaces. Ce point est d'autant plus vrai quand la maîtrise des outils de communication pose encore problèmes à certains moments. Bien que les interviews rapportent que ce n'était pas souvent le cas pendant la période de confinement, monsieur Delvaux, monsieur Haccour et monsieur Mayon, notamment, ont expliqué que selon eux, les réunions physiques restaient nécessaires et qu'il était plus facile d'interagir et de voir les réactions de chacun lorsque tout le monde est dans la même pièce. Étant tous les trois directeurs, ils ont l'habitude d'effectuer le suivi de leur département en réalisant des réunions hebdomadaires afin de contrôler l'avancement des différentes missions, s'assurer que personne ne rencontre de problèmes ou qu'il n'y a pas de retard. Bien que ce genre de meeting soit possible sur le plan technique au vu des plateformes utilisées par *Pierret*, ces responsables prévoient qu'en cas de mise en place du télétravail sur le long terme, les membres de leur département devraient être au bureau le même jour au moins une fois par semaine afin de pouvoir continuer à faire ce suivi de cette façon. Monsieur Buyens aborde le sujet lors de son entretien en expliquant que d'être manager au bureau avec une équipe présente physiquement requiert des compétences parfois différentes que pour s'occuper de son personnel à distance. De son côté, il estime même que ce genre de réunions à distance peut avoir des effets positifs sur le bon déroulement de certaines réunions. Il a en effet entendu parler de certains exemples d'autres secteurs pour lesquels les

réunions par vidéoconférence ont amené plus de discipline dans les réunions dans le sens où les gens étaient plus souvent à l'heure et qu'au vu de l'impossible de parler tous en même temps, l'atmosphère de ces réunions y était plus propice à l'efficacité. Son point de vue ne s'aligne ici pas avec celui de chez *Pierret*, il est néanmoins d'accord sur le fait que cette façon de faire peut-être source d'autres problèmes et que cela demande donc d'établir certaines règles concernant ces appels à distance pour en garantir le bon fonctionnement. Il explique par exemple le fait que certaines entreprises sont d'accord avec ce genre de réunions à condition que les caméras de chacun soient allumées afin de garder un certain contact physique, bien que virtuel. Ce n'est donc pas une nécessité pour *Pierret* de faire ce genre de réunions à distance mais ça peut être bénéfique d'y réfléchir et de savoir comment s'y prendre en cas de besoin. Une fois que la crise sera terminée et que les réunions au bureau ne poseront plus de problème demander aux membres de son département d'être tous présents le même jour n'est bien entendu pas incompatible avec le télétravail.

La diminution des interactions entre les différentes personnes n'a pas que des désavantages. Utilisé avec parcimonie, l'isolement peut être bénéfique dans certains cas. Au vu du type de management qui est assez hiérarchique et directif chez *Pierret*, principalement dans les départements de production, les employés et ouvriers ont donc une autonomie assez limitée dans la prise de décisions ou en ce que concerne le changement. Dans leur interviews, monsieur Mayon, monsieur Sudowicz, en charge de la production mais également monsieur Delvaux, directeur IT ont tous fait part de leur intérêt vis à vis du télétravail en ce qui concerne certaines tâches nécessitant plus de concentration. Étant tous les trois responsables de différentes parties de l'entreprise, ils sont les personnes qui sont souvent consultées par les employés ou les ouvriers en cas de questions ou de décisions à devoir prendre. D'après monsieur Sudowicz : « *Ça permet de faire des choses qui sont importantes et de s'isoler pour travailler de façon plus concentrée en restant dans un objectif bien défini. Ici, en étant au travail à Transinne chez Pierret, de par ma fonction, je peux être occupé sur quelque chose et je peux être appeler dans l'atelier parce qu'ils ont besoin de réponses.* ». Bien qu'il explique que cela est tout à fait normal au vu des responsabilités de chacun, il indique que ces interruptions peuvent être des sources de distraction parfois problématique dans des situations où le manque de concentration peut être source d'erreurs. Il donne notamment l'exemple de l'encodage de mesures pour les commandes ou la création de base de données

pour lesquelles une faute de frappe est vite arrivée. Dans ces cas bien précis, qui peuvent être situationnels ou non, le télétravail peut permettre aux personnes souvent sollicitées de s'isoler à leur domicile afin de réaliser ses tâches demandant plus de concentration. Lorsqu'ils sont en télétravail, ces trois responsables expliquent que le personnel les contacte beaucoup moins que s'ils étaient sur le site et donc que télétravail et concentration sont étroitement liés. Ces moments d'isolement ne doivent cependant pas devenir source de problèmes pour le bon fonctionnement de l'entreprise. S'ils sont souvent sollicités c'est parce qu'ils ont des responsabilités vis-à-vis de leurs subordonnés et qu'ils sont donc en mesure de devoir régler des problèmes que d'autres membres du personnel ne sont pas toujours supposés savoir résoudre. C'est pourquoi cet isolement doit être programmé en fonction du planning et limité dans le temps pour éviter que certains problèmes ne surviennent lorsqu'aucun responsable n'est disponible pour le gérer. Lors de son interview, monsieur Buyens confirme ce constat en expliquant que lorsque cadre n'est pas sur place, son personnel attendra plus longtemps avant de le tenir au courant d'un problème, certains contretemps peuvent être solutionnés directement par les travailleurs mais pour certains, la présence d'un responsable est inévitable. Bien que ce constat ne soit pas propre au secteur secondaire. Il y sera cependant plus pertinent dans le contexte de la manufacture où le management est plus hiérarchique et l'autonomie des ouvriers et des employés est plus limitée.

## 2.3 Environnement de travail, outils et matériel

Un point important qui a été souligné en ce qui concerne la mise en place du travail à distance suite à la crise concerne le matériel. Cette section est plus en lien avec le caractère soudain de la mise en place du télétravail suite à la crise plutôt qu'avec le secteur dans lequel se trouve l'entreprise. En temps normal, donner la possibilité de télétravailler fait partie des décisions prises par les décisionnaires d'une entreprise et nécessite donc une certaine stratégie de mise en place. Une bonne partie de cette stratégie va concerner les outils et le matériel à mettre à disposition de ces employés qui représente une partie de l'investissement que va devoir faire la société. Monsieur Haccour nous indique qu'en terme de pratique RH, c'est également de cette façon que fonctionne *Pierret*. Des décisions et des objectifs sont définis en comité de direction et, suite à cela, les départements vont mettre en place des stratégies afin de pouvoir atteindre les cibles définies. Cependant, cela n'a pas été le cas en

ce qui concerne la mise en place soudaine du télétravail suite au confinement. Comme le souligne monsieur Theate, membre du département IT en charge de l'infrastructure, tout a été assez vite, ils ont donc demandé aux employés ce dont ils pensaient avoir besoin pour pouvoir travailler depuis leur domicile. Comme il a été expliqué plus tôt, l'entreprise n'a eu environ que deux semaines de télétravail partiel, faisant effet de période d'essai, avant la mise en place du télétravail à 100%. Ce laps de temps était donc très court afin de pouvoir répondre de façon optimale à tous les besoins du télétravail. L'enquête ayant été lancée chez *Pierret* démontre donc qu'une amélioration est possible, voire même préférable en cas de mise en place sur le long terme du télétravail de façon récurrente. Elle indique en effet que 49% des répondants pensent ne pas disposer du matériel ergonomique nécessaire pour travailler sereinement en télétravail (annexe 3 fig. 5) et que 30% d'entre eux estiment que le matériel informatique (vitesse, logiciel...) n'est pas toujours adapté au travail (annexe 3 fig. 6). Ces différents concepts font donc référence à la qualité de l'environnement de travail dans lequel on se trouve lorsque que l'on est en télétravail. Si l'on met de côté les différentes sources de distractions qui ont déjà été citées précédemment comme par exemple les autres membres de la famille, on remarque que l'espace de travail dans lequel les employés de chez *Pierret* quand ils sont à leur domicile n'est pas toujours des plus efficaces. De plus, un autre point de leur enquête concerne la connaissance qu'ont les travailleurs à ce sujet : 45% d'entre eux estiment ne pas connaître les principes d'ergonomie à appliquer à un poste de télétravail.

Cela attire donc l'attention sur le fait que même si les différentes interviews ont démontré que le confinement n'a pas eu énormément d'impact et que le personnel a pu, dans la majorité des cas, remplir ses différentes fonctions, *Pierret* peut encore améliorer le travail à distance et le rendre plus performant, confortable ou encore attractif pour ses employés. Ce point a de l'importance compte tenu du fait que le télétravail implique un certain investissement en termes d'infrastructure, de matériel et d'autres outils informatiques et que ces dépenses n'ont du sens que si les employés utilisent cette opportunité de télétravail. Après un certain temps, s'ils aperçoivent que travailler à domicile comporte trop de points négatifs par rapport aux bénéfices qu'ils en retirent, ils pourraient dans certains cas abandonner le télétravail pour venir retravailler au bureau et l'introduction de cette pratique aurait perdu tout son sens. Avec les résultats de l'enquête, *Pierret* a bien entendu réalisé le même constat. Monsieur Masson, monsieur Haccour et monsieur Theate ont expliqué être

en train d'analyser l'étude effectuée en interne afin de pouvoir constituer un guide d'ergonomie du télétravail dans le but de définir le matériel qu'il faudra à ses employés pour rendre le télétravail optimal.

## 2.4 Secteur secondaire et ruralité

Le secteur sur lequel se focalise ce travail est celui de la manufacture en milieu rural. Certaines hypothèses ont été faites dans la partie théorique concernant cet emplacement géographique comme par exemple le fait que l'accès aux technologies de l'information et de communication y est de qualité moindre comparée aux grands centres où ces installations sont à la pointe. Alors que l'hypothèse initialement faite était de dire que ce genre de problèmes semblait faire partie du passé, en suggérant que les campagnes sont maintenant bien desservies par les moyens de télécommunication, l'analyse du cas *Pierret* montre que c'est un frein dont il est encore parfois question. Monsieur Sudowicz, responsable de production, fait part de ce genre de problèmes qu'il a pu rencontrer en travaillant à domicile : « *J'ai des fichiers Excel qui sont très lourds, en télétravail comme ça parfois c'est plus lent au niveau des connexions et il faut anticiper les choses et prendre de l'avance en téléchargeant le fichier à l'avance sur le disque dur du pc portable professionnel, après je fais les modifications et je le remets en place plutôt que de travailler en ligne dessus.* ». Ce constat concerne plus les connexions personnelles des différents travailleurs depuis leur domicile mais des points similaires ont été constatés à propos de l'entreprise en elle-même. Une partie de ces difficultés était en réalité un problème de serveurs en interne qui a été résolu en doublant les capacités de ceux-ci mais un autre aspect de celui-ci concernait également la bande passante internet ? Monsieur Haccour explique lors de son entretien qu'avec leur développement digital croissant, le réseau avait déjà parfois du mal à suivre et que la connectivité n'était pas suffisamment satisfaisante avant la crise et confinement. L'introduction du télétravail n'a donc pas été un point qui a amélioré cette situation et c'est pourquoi *Pierret* a effectué une demande auprès de leur fournisseur internet afin de venir résoudre ce problème de bande passante. Une fois que cette intervention aura été faite, il sera bon de continuer à suivre cet aspect du travail à distance afin de voir si cela nécessite certaines stratégies comme le fait monsieur Sudowicz quant à son travail sur des fichiers Excel lourds.

Un autre aspect de ce secteur secondaire et de sa localisation en zone rurale a été souligné par le professeur Buyens lors de son interview concernant le télétravail et la gestion de l'espace. En ce qui concerne les entreprises d'autres secteurs qui se situent dans les grands centres urbains, il y a un intérêt à promouvoir le télétravail afin de réduire le nombre de personnes qui se trouvent simultanément au bureau. Les prix des bâtiments en ville y peuvent y être très élevés, spécialement pour certaines entreprises se situant dans des buildings récents, modernes, voir luxueux dans des quartiers où il y a une forte demande. Le télétravail ici va donc permettre à l'entreprise de réduire ses coûts en diminuant l'espace nécessaire au travail de son personnel. Ce sont pour ces raisons, entre autres, que ce type de société sera souvent plus enclin à mettre en place du télétravail pour ses travailleurs. L'idée que monsieur Buyens veut faire passer en expliquant cela est que la mise en place du télétravail pour des entreprises secondaires situées en milieu rural se base sur un paradigme différent en ce qui concerne la gestion de l'espace. Premièrement, dans le cas des entreprises de manufactures, le nombre d'employés pouvant faire du télétravail est inférieur à celui des ouvriers pour qui cette pratique est tout bonnement impossible. De plus, la superficie utilisée pour les bureaux ne représente qu'une infime partie que celle nécessaire aux chaînes de production dans les usines. Là où une entreprise n'ayant que des employés qui travaillent dans des bureaux peut réduire sa surface de travail de façon à avoir un réel impact, il n'en sera pas de même pour une entreprise de production pour laquelle cette diminution ne représentera pas grand-chose par rapport à l'étendue des fabriques. C'est une des raisons, parmi d'autres, pour laquelle le télétravail n'était initialement pas destiné aux entreprises du secteur de l'industrie. Ce point était peu présent dans la théorie qui a été consultée mais permet de penser que *Pierret* ne pourrait pas tout à fait bénéficier de cet avantage lié au télétravail. Pendant son entretien, monsieur Haccour a cependant expliqué que la gestion de l'espace pourrait être une des discussions mises sur la table lors des futurs comités de direction lorsqu'il a été question de discuter des potentiels changements qui découleraient du télétravail. *Pierret* est actuellement une entreprise en pleine croissance et bien que les coûts actuels liés au bureau ne posent pas de problème, l'espace en lui-même commence parfois à être insuffisant. C'est un constat qui a également été fait par monsieur Delvaux indiquant notamment que les locaux de réunion commençaient à se faire parfois rares. Cette conséquence du télétravail pourrait avoir un impact positif quant à la croissance de l'entreprise en ce qui concerne l'espace que prend le personnel de bureau. Il ne faut cependant pas oublier qu'un des points



précédents suggérait de demander au personnel de venir au bureau en même temps afin de conserver le contact social entre eux-ci. C'est donc, comme monsieur Haccour le suggère, une piste supplémentaire à exploiter et à prendre en compte dans la mise en place du télétravail.

## 2.5 Taille de l'entreprise, culture de PME familiale et télétravail

*Pierret* étant une ancienne PME va faire face à certains freins en ce qui concerne le télétravail. Ces difficultés viennent du fait que l'entreprise avait une taille plus petite et ses habitudes étaient donc moins similaires avec celles du travail à distance que d'autres entreprises ayant des bureaux dispersés à travers le monde qui sont habitués à interagir virtuellement entre eux. Bien que *Pierret* compte différents sites de production et soit en contact avec des fournisseurs et des clients à l'étranger, l'entreprise n'a pas les mêmes moyens en termes de communication à distance que de grosses multinationales et ses employés n'ont donc pas la même aisance quant à l'utilisation des outils mis en place. Étant conscient de cela, monsieur Haccour a expliqué que c'est pour cette raison qu'il était nécessaire de tester le télétravail environ deux semaines avant l'annonce du confinement et que même maintenant il est essentiel de continuer à élaborer la stratégie de mise en place du télétravail pour prévoir les problèmes et leurs solutions qui découlent du télétravail. C'est en partie le travail de monsieur Theate qui doit s'assurer que tout le monde dispose de matériel adéquat pour travailler à distance. Cependant, comme aucune prévision n'est parfaite, certaines pistes d'amélioration feront sans doute leur apparition et certains ajustements seront très probablement nécessaires en ce qui concerne l'infrastructure mais également pour tous les autres aspects du télétravail comme la fréquence ou encore les conditions pour télétravailler.

Dans la partie théorique, une des raisons de la mise en place du télétravail concernait l'écologie. Il permet en effet de réduire l'empreinte écologique de l'entreprise qui le met en place en réduisant notamment les trajets entre le domicile et le bureau. Les longs trajets, n'étant pas uniquement problématiques sur le plan environnemental mais également au niveau de la frustration liée au temps passé dans la voiture sur la route du travail et du retour à la maison, travailler à domicile est sources de beaucoup d'avantages dans la situation où les

employés habitent loin de leur lieu de travail. Les différentes interviews nous indiquent cependant que ce n'est pas vraiment le cas chez *Pierret*. Mis à part un exemple cité par madame Gillard concernant un de ses collègues venant de Gembloux ayant environ cinquante minutes de route, les différentes interviews collectées indiquent que pour la plupart des travailleurs de chez *Pierret*, la route n'est pas un problème. C'est pourquoi cet argument concernant l'impact des trajets sur l'environnement ou sur le bien-être des employés n'est donc pas des plus pertinents dans le cas de l'entreprise étudiée. Lorsque les pour et les contre de la mise en place du télétravail ont été étudiés, cet argument étant censé avoir du poids dans la balance au vu de la théorie ne s'est pas trouvé assez convainquant pour l'exemple. Comme il a été expliqué plus tôt, la crise du covid ayant nourri l'intérêt du télétravail aux yeux des travailleurs, ce point peut néanmoins revenir sur la table des négociations en le considérant comme une faveur accordée aux quelques personnes résidents plus loin de l'entreprise. De plus, bien que cet argument ait moins de sens à l'heure actuelle, il pourrait néanmoins devenir de plus en plus important au vu de la politique de recrutement de *Pierret* voulant agrandir son marché du travail.

Le caractère familial de l'entreprise a de l'impact au niveau de la culture de l'entreprise. Selon le professeur Buyens, ce genre d'entreprise a tendance à être plus rigide en ce qui concerne la mise en place de nouvelles pratiques. Ce constat avait également été fait lors de la revue de la littérature pour les entreprises du secteur secondaire. Le cas de *Pierret* rentre dans ces conditions en étant une ancienne PME à succès du secteur secondaire. De plus, la croissance de cette entreprise s'est réalisée, en partie, grâce à l'ambition et aux bonnes décisions de l'ancien administrateur général, monsieur Jean-Luc Pierret étant encore aujourd'hui, président du conseil d'administration. Il est considéré dans un article du magazine *Entreprendre Aujourd'hui* comme le bâtisseur de « l'empire *Pierret* » depuis la reprise de l'entreprise familiale en 1983 (Hay, 2017). Cette croissance continue de plus belle encore aujourd'hui sous les directives de sa fille et successeuse, madame Daphné Pierret faisant de ce caractère familial un argument d'autorité sur beaucoup de décisions. Lors de son interview, monsieur Haccour explique que monsieur Pierret n'aurait jamais envisagé des pratiques tel que le télétravail tout simplement parce qu'il ne faisait pas sens dans la culture de l'entreprise caractérisée par un management du « *si je ne te vois pas, c'est que tu ne travailles pas* ». Dans ce genre de situation, ces valeurs sont héritées sur plusieurs générations

et il est donc plus difficile de convaincre les décideurs de mettre en place de nouvelles pratiques. C'est ce qui explique à la fois le caractère conservateur des entreprises comme *Pierret* mais également que le télétravail n'était pas dans les plans. Comme il a déjà été développé en partie plus tôt, la crise du covid-19 a en effet aidé à convaincre ces décideurs. Le développement de leur entreprise montre bien entendu qu'ils sont capables de prendre les bonnes décisions. Il est vrai que la mise en place du télétravail avant la crise n'était pas indispensable, voir même qu'elle posait pas mal de question quant à ses avantages. Le bon fonctionnement du télétravail après sa mise en place de façon forcée a donc permis de changer la perception que beaucoup de personnes avaient à son sujet. La crise l'ayant rendu de plus en plus important aux yeux des travailleurs au vu de bon nombres d'arguments qui sont cités tout au long de ce travail, les avantages que peut en tirer une entreprise comme *Pierret* sont donc plus clairs et permettent à l'entreprise de voir sa culture évoluer.

*Pierret* ayant conservé certains éléments de sa culture d'ancienne PME familiale, la plupart des travailleurs se connaissent sur le plan privé que ce soit entre collègues ou avec la hiérarchie. Monsieur Mayon explique dans son interview qu'il peut se permettre d'appeler ses collègues ou les membres de son personnel en dehors des heures de travail ou le week-end en cas de besoin bien que cette situation soit assez rare. Bien que l'entreprise compte plus d'une centaine d'employés, c'est un sentiment qui est présent au travers toute l'organisation. Or, la notion de confiance est centrale en ce qui concerne le télétravail, d'après monsieur Buyens : « *J'ai tellement confiance en mes employés que je n'ai pas besoin qu'ils viennent au bureau pour m'assurer qu'ils travaillent.* ». Dans le cas de *Pierret*, cette proximité entre les directeurs et leur personnel permet d'avoir une certaine confiance et un certain engagement extra-professionnel quant au travail à distance. De plus, étant plus proche, il est plus facile de se rendre compte des profils ayant besoin de plus de supervision et donc de diriger l'attention vers les bonnes personnes afin d'éviter tous débordements. Monsieur Delvaux explique dans son interview qu'il sait qui aura besoin de plus d'aide et de support en cas de télétravail et qui pourra être plus indépendant tout en effectuant ses tâches de façon efficace. Ce point permet donc aux directeurs d'être plus à l'aise dans la mise en place du télétravail, de savoir plus précisément où leurs efforts doivent être dirigés et donc de réduire tout stress inutile de leur part. En ce qui concerne la confiance, monsieur Layon explique d'ailleurs que celle-ci s'est vue améliorée avec la hiérarchie mais également entre les

collègues avec la mise en place du télétravail. Cet événement a démontré que la distance n'a pas venu éroder le caractère familial de l'entreprise, chacun pouvant compter sur ses collègues dans ce contexte si particulier.

## 2.6 Mécanismes de contrôle et capacité à télétravailler

Comme cela a été vu dans la partie théorique, le télétravail ne signifie pas que l'on va uniquement faire confiance aux travailleurs lorsqu'ils travaillent à domicile et que leurs tâches seront dépourvues de tout contrôle. Même s'il est vrai que ce travail a souvent mis en évidence le caractère visuel du contrôle qui caractérise traditionnellement le secteur secondaire, certains éléments ont démontré que d'autres moyens peuvent être utilisés pour s'assurer que le travail est réalisé correctement. D'après les interviews, il en ressort que tous les employés pointent en arrivant le matin et en repartant le soir afin de s'assurer qu'ils « *font leurs heures* ». Monsieur Delvaux et monsieur Haccour ont cependant expliqué que les directeurs ne contrôlent pas systématiquement si les horaires sont respectés. C'est le travail des membres du personnel RH qui vont avoir un œil attentif là-dessus pour s'assurer qu'il n'y ait pas d'absence injustifiée à répétition. Si cela arrive, vont en faire part à leur supérieur afin de voir comment gérer ce problème. Cependant, les trois directeurs qui ont été interrogés ont tous les trois expliqué qu'être présent durant les heures de travail au bureau n'est bien entendu pas suffisant pour s'assurer que les tâches sont correctement effectuées. C'est pour cette raison qu'ils organisaient une réunion hebdomadaire avec leur équipe pour voir où en est l'avancement des différentes missions et s'assurer que tout se déroule selon les plans. Bien que monsieur Haccour et monsieur Delvaux ont expliqué travailler d'une façon faisant penser à du management par objectif comme il en a été question dans la partie théorique, c'est un mode de contrôle assez informel mais qui semble suffisamment performant dans le cas de Pierret au vu des différents avis recueillis : « *On n'a pas forcément un management par objectifs chez nous donc c'est peut-être une difficulté, bien qu'il faille savoir ce qu'on entend par management par objectif. Quand on a un certain nombre de tâches à réaliser en un certain temps, finalement, c'est en quelque sorte du management par objectif. On sait donc contrôler si les tâches sont exécutées dans le délai.* ». Ce qui est intéressant avec ces méthodes d'évaluation est qu'elles sont très facilement adaptables au télétravail. L'utilisation de programme comme Microsoft Teams permet de réaliser des vidéoconférences en équipe et

de continuer ce genre d'entrevue tout en étant à distance. De plus, si le télétravail est mis en place sur le long terme, les directeurs mais également les employés interviewés étaient unanimes sur le fait qu'il ne se ferait pas à temps plein. Monsieur Delvaux a expliqué que même si durant le confinement, ces réunions hebdomadaires ont eu lieu à distance sans rencontrer de problèmes, il préfèrera les tenir en présentiel pour maintenir un contact social plus fort. Avec un ou deux jours de télétravail par semaine, ce type de contrôle peut donc être encore tout à fait pertinent.

Le contrôle et la confiance peuvent être facilement facilités par bon nombre d'effort préventif de la part de l'entreprise. Suite au contexte du covid, monsieur Masson a suivi une formation « *Le télétravail après le confinement* » organisé en collaboration avec Claeys & Engels donnant certaines informations et conseils sur la mise en place du télétravail. Lors de cette formation, un représentant d'AG insurance est venu parler des bonnes pratiques de son entreprise en ce qui concerne le travail depuis le domicile. Il expliquait qu'avant de pouvoir télétravailler, un employé devait déjà avoir certaines bases concernant son métier, les valeurs de l'entreprise, des contacts sociaux avec ses collègues... C'est pourquoi la politique de télétravail d'AG insurance prévoit que le télétravail n'est possible pour les travailleurs ayant plus d'un an d'ancienneté. Bien que ce point ne suggère pas que *Pierret* devrait copier cette stratégie, il semble plus qu'opportun de s'assurer que son personnel est capable de télétravailler avant de le permettre. En plus de contrôler que ses employés connaissent suffisamment leur travail et l'entreprise, certains mécanismes peuvent être remplacés en éduquant le personnel pour qu'il puisse télétravailler de façon efficace. Travailler depuis son domicile requiert parfois des compétences différentes même si les tâches restent similaires que celles qui sont effectuées au bureau. S'assurer que la personne dispose de ces connaissances est donc quelque chose qu'il ne faut pas négliger dans la mise en place du télétravail et permettra de l'introduire de façon plus sereine. Ces compétences peuvent être directement en lien avec le travail mais également sur d'autre aspect dont il a déjà été question comme par exemple l'aménagement d'un espace propre et ergonomique qui semble parfois être moins maîtrisé par les travailleurs (annexe 3, fig. 7). Le cas de *Pierret* montre qu'il y a une réelle volonté de bien faire et de la bonne volonté de la part des travailleurs étant donné que leur enquête montre que plus de 77% des travailleurs accepteraient l'intervention d'un conseiller en prévention (extérieur ou de chez *Pierret*) dans

la mise en place du télétravail (annexe 3, fig. 8). En plus des compétences liées au travail à distance, il est bien entendu important de s'assurer que le personnel comprenne le travail qu'il doit effectuer en mettant de côté l'aspect spatial du travail. Il sera plus facile pour quelqu'un qui maîtrise son activité et qui a de l'expérience de faire de même à distance que quelqu'un qui rencontre déjà des difficultés alors qu'il dispose de tout le soutien que peut lui procurer le bureau.

## 2.7 Équité verticale et horizontale

La partie théorique soutenait principalement l'importance de l'implication des managers dans la mise en place de nouvelles pratiques. C'est pourquoi il avait été conclu que les dirigeants devaient eux aussi télétravailler afin qu'ils puissent comprendre par expérience quelles en sont les difficultés et pour que l'introduction de cette nouvelle façon de travailler puisse être un succès. Le contexte du covid ne leur a pas laissé le choix et leur permettre donc de ressentir directement les quelques points qui ont été soulignés par le personnel dans l'enquête proposée. C'est un constat qui est partagé par monsieur Haccour dans son interview où il explique qu'étant logé à la même enseigne que n'importe quel autre employé suite à la crise sanitaire, il est plus facile pour les membres du conseil d'administration de comprendre les demandes des travailleurs et de développer une stratégie de télétravail. Cette analyse concernant le traitement lié au télétravail pendant la crise sanitaire peu importe le niveau hiérarchique du travailleur a cependant dévoilé une autre problématique liée au secteur secondaire. La partie théorique suggérait que les managers devaient également travailler à domicile mais elle n'abordait pas ce qu'il se passerait s'ils pouvaient télétravailler alors que certains employés ne le pourraient pas. Les différentes interviews ont montré que le télétravail n'était pas toujours compatible avec certains rôles liés à la production ou qu'il l'était mais sous certaines conditions plus strictes. Monsieur Mayon, directeur d'usine, explique qu'il a besoin que les responsables de production soient présents tous les matins sur site afin de lancer la production et de s'assurer que tout se passe comme prévu. Ces personnes, étant plutôt spécifiques au secteur secondaire, ont pour mission de s'assurer qu'il n'y ait pas d'accident et doivent être présentes en cas de problèmes techniques, blessés... Il est d'accord pour dire que certaines tâches sont réalisables à distance et selon lui : « *Le télétravail pour le personnel de production, oui, mais à quantité beaucoup plus faible, car pour*

*le moindre problème il devra être présent sur place.* ». Monsieur Sudowicz, qui est lui, responsable de production, est d'accord avec monsieur Mayon et reconnaît que son rôle requiert une présence physique et des contacts directs avec les ouvriers mais fait également part de son intérêt de télétravailler pour certains projets. Le problème potentiel ici serait de limiter le télétravail différemment pour les employés et les directeurs. Bien que la présence de ces derniers soit également très importante à l'usine, ils pourraient se permettre d'être absents plus souvent pour travailler depuis leur domicile. Il faut donc s'assurer que les différentes fréquences de télétravail ne soient pas sources de frustration pour le personnel subissant les règles les plus strictes ou que les personnes travaillant plus souvent depuis leur domicile ne perdent en crédibilité.. C'est pourquoi il doit donc y avoir une certaine équité verticale en ce qui concerne la réglementation du télétravail décidée par l'entreprise ou que le sens de ces règles soient claires, comprises et acceptées par les différentes parties et pour éviter un mécontentement entre le personnel et sa hiérarchie. Dans le cas de *Pierret*, monsieur Mayon, directeur de production qui pourrait techniquement télétravailler de façon assez fréquente, explique qu'il comprend l'importance de sa présence sur le site de production et qu'il est d'accord de suivre les mêmes règles que celles imposées aux travailleurs pour qui il est plus compliqué de s'absenter. C'est un des comportements qui doit être encouragé pour que la mise en place de cette pratique puisse se faire en bonne et due forme. Le cas ici développé est celui du département de la production mais cette notion d'égalité entre les différents niveaux hiérarchiques doit être étudiée dans les différentes parties de l'entreprise. Les cas risquent cependant d'être moins complexes quand les managers et leurs employés n'ont pas spécialement d'attache spatiale propre à leur fonction.

Le département production qui caractérise le secteur de la manufacture n'est pas uniquement source de barrière au télétravail en ce qui concerne la verticalité au sein de l'entreprise. Lors de différentes interviews, il a également longuement été question de la notion d'équité au niveau horizontal à travers toute l'entreprise. Le point précédent abordait principalement le cas des employés du département de la production pour qui le télétravail est plus compliqué. Ailleurs dans l'entreprise, il a été expliqué que, pour d'autres fonctions, cette nécessité d'être sur place tous les jours ne faisait pas sens. C'est pourquoi, les conditions du télétravail pourraient être théoriquement différentes en fonction du département dans lequel on se trouve. De plus, cette question d'équité horizontale à travers l'entreprise ne se

pose pas uniquement avec la production mais aussi avec d'autres départements qui y sont liés. Le département IT doit, par exemple, pouvoir se rendre présent en cas de problèmes liés aux interfaces de production. En ce qui concerne la mise en place du télétravail, monsieur Delvaux donne son avis : *« Je reste de l'avis que si ça se met en place ça doit se mettre en place pour l'ensemble de la boîte. »*. Il suggère que tous les employés pouvant techniquement travailler depuis leur domicile doivent avoir l'opportunité de le faire. C'est le cas du département IT pour qui, en dehors des incidents, peuvent réaliser la plupart de leurs tâches à distance. Cependant, lorsque qu'il a été question de l'homogénéité des règles, monsieur Delvaux a répondu : *« Je n'ai pas de souci à ce que certains départements soient plus en télétravail que chez nous. Je sais que les productions dépendent de nous et que c'est plus facile de répondre à une demande quand on est sur place. Je serais peut-être moins enclin à autoriser le télétravail pour chez nous que pour quelqu'un pour qui cela pose moins de problèmes à être organisé. »*. Lors de son interview, le professeur Buyens explique que ces différences de mise en place du télétravail au travers l'organisation peuvent donc causer un manque de consistance quant aux règles qui seront définies. Comme il était question de frustration si son directeur dispose d'un traitement de faveur concernant cette pratique, il peut en être de même si la même chose se fait ressentir avec ses collègues d'un autre département. De plus, des différences trop importantes concernant la présence minimum requise au bureau pourraient porter atteinte à la crédibilité des différentes fonctions qui seraient concernées par une fréquence de travail à domicile élevée. Dans une entreprise où tout le monde ne télétravaille pas de façon uniforme, certaines fonctions qu'on ne voit pas peuvent vite sembler moins importantes que celles qui requièrent une présence au bureau. Tout comme pour le paragraphe précédent, l'hétérogénéité des règles de mise en place du télétravail à travers l'organisation doit être gérée avec le plus grand soin afin que les employés comprennent leur sens et que ces divergences ne créent pas de disparité entre les départements de l'entreprise.

Ces deux notions d'égalité à la fois verticale, mais surtout horizontale, expliquent donc aussi pourquoi l'introduction du télétravail peut être plus délicate dans le contexte du secteur de la production. C'est la conséquence des différences entre les fonctions et la nature des tâches effectuées demandant à une partie du personnel d'être en grande partie sur place qui suggère donc qu'il faudra probablement mettre en place diverses stratégies de télétravail



pour les différents rôles au sein de l'entreprise. Ce point vient donc s'ajouter à la liste des barrières plus spécifiques que les entreprises de ce secteur doivent faire face en ce qui concerne le télétravail. Ces différences, principalement présentes dans le cas des entreprises de production sont bien souvent la cause d'autres freins sous-jacents qui ont été développés dans ce travail. Cela ne signifie néanmoins pas que la mise en place du télétravail pour ces entreprises est impossible.

### Chapitre 1 : Confrontation théorie – pratique

La partie pratique montre donc que certains éléments dont il est question dans la revue de la littérature se retrouvent dans la mise en place du télétravail chez *Pierret*. Premièrement, les différents acteurs ont souligné l'importance de garder le contact avec ses collègues et de l'impact que le télétravail peut avoir sur les échanges sociaux entre les différents travailleurs. Ce point est donc aligné avec ce qui a été découvert en explorant diverses sources. Deuxièmement, la partie pratique et la partie théorique s'accordent sur l'impact positif que peut avoir la mise en place du télétravail sur l'attractivité de l'entreprise sur le marché du travail. Ces deux parties partagent également un point de vue similaire concernant l'environnement de travail lorsque l'on travaille à domicile, en expliquant qu'il est important pour l'employeur de mettre ses employés dans de bonnes conditions de télétravail afin qu'ils puissent continuer à être performants. Elles montrent aussi toutes les deux que, même si la mise en place du télétravail a pu se faire chez *Pierret*, les entreprises du secteur secondaire sont plus réticentes face à ce genre de pratiques et que plus de barrières viennent se mettre sur leur route quant à leurs implémentations. Ensuite, la crise du covid-19 ayant forcé tous les travailleurs pour qui il était possible de travailler depuis leur domicile à télétravailler, sa mise en place simultanée pour les différents niveaux hiérarchiques a permis de confirmer le point de théorie soulignant l'implication des managers dans la mise en place de nouvelles pratiques. Ce point vient également faire référence à une des hypothèses qui s'est posée à la fin de la partie théorique et permet de la confirmer. La crise et les conditions de télétravail hors du commun ayant été traversés sans distinction par le personnel et le management, la confiance entre les différents acteurs de l'organisation s'est vue accrue et cet événement a permis, en quelques sortes, de resserrer les liens au sein de l'entreprise. De plus, les deux autres hypothèses s'étant posées à la fin de la théorie peuvent également être démontrées dans le cas de *Pierret*. D'abord, la crise du covid-19 étant étroitement liée au télétravail, la pratique a permis de montrer que le télétravail sera très probablement chose courante pour les entreprises du secteur secondaire ne le proposant initialement pas à son personnel. Enfin, les différentes discussions s'accordent pour dire que le télétravail peut permettre d'étendre le marché du travail cible des entreprises implantées en milieu rural comme *Pierret* et donc,

mis en parallèle avec une attractivité plus importante, de pouvoir recruter davantage de talents.

La pratique démontre également que la théorie n'est pas toujours alignée avec ce qu'il se passe sur le terrain. Alors que certains articles suggéraient que le télétravail pouvait être source d'interruptions plus fréquentes de la part des collègues ne voyant pas si la personne est occupée ou pas, plusieurs personnes interviewées s'accordent pour dire que télétravail est plutôt synonyme de concentration. Il permet justement de réaliser certaines tâches plus délicates sans être interrompu. Bien qu'il soit culturellement plus difficile pour les entreprises du secteur secondaire d'adopter des pratiques comme le télétravail, la crise a démontré que ce n'est néanmoins pas quelque chose d'impossible pour ce genre d'organisation. Ce point ne diffère pas fondamentalement si l'on regarde les deux parties mais on y retrouve néanmoins certaines nuances. De plus, la théorie suggère qu'il faut adapter ses mécanismes de contrôle et parfois les modifier pour le télétravail. C'est un point qui semble moins présent chez *Pierret*. Même s'il est vrai que les réunions en présentiel peuvent se transformer en vidéoconférence, la nature du mécanisme de contrôle n'est pas foncièrement différente. Ensuite, la partie théorique abordait la question de la ruralité en expliquant principalement que son impact se ferait au niveau technologique. En d'autres mots, que les entreprises situées loin des grands centres pouvaient avoir certaines difficultés en termes d'accès aux technologies de l'information et de la communication. Ce point se retrouve dans l'exemple étudié mais la pratique permet d'aller plus loin. En effet, la ruralité a un impact insoupçonné sur la problématique. Comme il a été expliqué plus tôt, la gestion de l'espace pour les entreprises des zones rurales remet en question certains objectifs de mise en place du télétravail. Enfin, la partie théorique semble ne pas développer suffisamment le concept d'équité horizontale qui est assez spécifique au secteur secondaire en ce qui concerne la mise en place du télétravail et auquel ces sociétés doivent être très attentives.

## Chapitre 2 : Apports théoriques et implications managériales

Ce travail montre que certaines spécificités sont propres aux types d'entreprises lorsqu'il est question de la mise en place du travail à domicile. Comme il a déjà été expliqué à plusieurs

reprises dans ce document, télétravail et secteur secondaire ne font a priori pas toujours bon ménage, principalement lorsqu'il s'agit d'anciennes PME familiales. Lors de la revue de la littérature, les articles portant sur le télétravail n'abordent que très peu ce cas spécifique étant donné que ces organisations ne proposaient pas cette pratique avant la crise. Il est plus souvent question de télétravail pour des entreprises dont l'activité principale est étroitement liée avec l'IT ou encore des sociétés de consultance et de service. La crise du covid-19 ayant amené certaines entreprises du secteur de la manufacture à changer leur fusil d'épaule en ce qui concerne le télétravail, c'est une pratique qui devient intéressante à étudier plus en détails dans ce contexte particulier.

L'analyse effectuée dans la partie précédente démontre que beaucoup de barrières peuvent potentiellement se mettre sur la route des entreprises du secteur secondaire en milieu rural en ce qui concerne la mise en place du télétravail. Les différents points qui ont été abordés permettent de comprendre pourquoi ce n'est pas une pratique courante chez *Pierret* et qu'elle est peu présente dans les entreprises similaires. Bien que certains avantages comme par exemple la réduction des coûts liés à l'espace ou la diminution de l'impact environnemental ont moins de sens pour ces sociétés, l'introduction du télétravail avec la crise du covid-19 a permis de démontrer que leurs employés pouvaient en tirer certains bénéfices et que la perception du télétravail a changé. Malgré les difficultés pour l'instaurer, les entreprises de manufacture ont donc de plus en plus de raisons de le proposer à son personnel et ne pas le mettre en place pourrait nuire à leur compétitivité sur le long terme. Il sera source de changements pour les différentes parties de l'entreprise, la partie théorique suggérait que les entreprises allaient devoir gérer ces innovations. La gestion du changement était définie comme « *l'approche mise en place pour préparer les équipes d'une entreprise à des changements organisationnels futurs* » (Oracle, 2020). Cette partie utilise donc les découvertes des parties précédentes pour expliquer les éléments que les managers d'entreprises de production doivent prendre en compte pour introduire le télétravail. De plus, elle exposera également certains éléments plus spécifiques qui seraient possibles dans le cas de *Pierret* au vu de ses caractéristiques.

La fréquence de télétravail est une des premières questions qui vient à l'esprit quand il est question de sa mise en place. Tout le monde n'est pas égal en ce qui concerne le travail à

domicile dans des entreprises de production, c'est pourquoi, un certain équilibre doit être trouvé pour limiter les disparités qui, d'une part, peuvent être source de frustration pour le personnel et, d'autre part, vont compliquer l'instauration de cette pratique en nécessitant de créer différentes stratégies en fonction des cas. Cela ne signifie pas que la fréquence doit être exactement la même pour tous les départements mais qu'elle doit être raisonnablement proche. Ce secteur n'est en effet pas celui qui proposera le plus de télétravail et ce n'est pas forcément un problème, monsieur Buyens explique dans son interview que les employés des entreprises de production ont d'autres avantages comme par exemple plus de congés que la moyenne. Pour ces raisons, après la crise, les employés n'ayant pas de contraintes spatiales liées à leur fonction devraient avoir l'opportunité de télétravailler au maximum deux jours par semaine. Les travailleurs pour qui la présence est sur place est plus importante, devraient, quant à eux voir cette fréquence limitée à un jour par semaine. Ces fréquences sont données pour des emplois à temps plein mais peuvent être ajustées pour les temps partiels en fonction. De plus, pour conserver une cohésion, il serait préférable que cette différence ne se fasse pas uniquement en fonction des rôles mais plutôt en fonction des départements afin qu'une politique similaire soit définie pour les employés et leurs responsables respectifs. Instaurer le télétravail de cette façon permet donc d'éviter d'avoir des inégalités verticales et horizontales trop importantes en ce qui concerne le télétravail au sein de l'entreprise et d'éviter les problèmes liés à ces aspects qui ont été expliqués dans la partie précédente lorsqu'il a été question d'équité dans l'organisation. Dans le cas de *Pierret*, monsieur Mayon explique que les responsables de production doivent être présents tous les matins pour lancer la production. Dans la situation de cette entreprise familiale située en zone rurale, ces personnes habitent près de leur lieu de travail, c'est pour cela que proposer le télétravail en demi-journées a du sens et leur permettrait de profiter de cette pratique.

La fréquence ne sera cependant pas la seule règle qui va être différente en fonction du rôle que l'on occupe dans l'entreprise. Étant donné que certaines fonctions requièrent une présence sur le terrain quasi-permanente le télétravail doit, dans ces cas, n'être utilisé que pour réaliser des tâches bien précises pour lesquelles le travail à domicile va être un réel avantage. Cela peut notamment inclure des tâches plus sporadiques, comme certains projets qui viendraient s'ajouter aux missions habituelles ou alors cela peut servir pour du travail qui requiert plus de concentration comme par exemple l'encodage de données sensibles. Pour

d'autres fonctions demandant de la présence irrégulière comme par exemple pour ce qui est de la maintenance, la résolution des bugs informatiques ou le support, il est tout à fait possible de coupler le télétravail avec un système de permanence quand la fonction peut être remplie par différentes personnes en imposant que tout le monde ne puisse pas télétravailler le même jour. Enfin, dans le cas où certaines tâches sont plus facilement réalisables depuis le bureau, par exemple pour des entretiens d'embauche comme l'explique madame Gillard, il faudra prôner l'organisation pour répartir son travail en fonction de s'il l'on se trouve au bureau ou pas. C'est d'autant plus important si les travailleurs n'ont initialement pas l'habitude d'organiser leur semaine de façon méthodique lorsqu'il n'était pas question de télétravail. De nouvelles habitudes seront donc peut-être à prendre à ce niveau-là.

Pour les entreprises du secteur secondaire, la mise en place du télétravail va être synonyme d'un réel bouleversement dans la culture, on ne voit plus le travailleur, la notion de confiance et de responsabilité doit donc être soutenue et doit être ressentie au travers des valeurs de l'entreprise. Certaines personnes se sentant observées au bureau pourraient abuser de la situation du travail à domicile pour travailler moins. Le télétravail doit prouver que le bien-être des employés compte pour l'entreprise et qu'en contrepartie, ils doivent respecter l'entreprise en travaillant de façon performante. La culture passe par les managers qui prennent les décisions et c'est pour ça qu'ils doivent être l'exemple de l'engagement en montrant que le télétravail ne les efface pas de leur rôle. Ils ne devront donc pas sous-estimer l'importance de la continuité du suivi lorsqu'ils télétravaillent et il sera d'autant plus important pour eux de partager les résultats du travail qu'ils font depuis leur domicile. Les valeurs familiales et l'engagement des différents directeurs qui ont permis le développement de *Pierret* sont donc très favorables dans la mise en place du télétravail. Se rappeler d'où vient l'entreprise en se rendant compte de son développement aujourd'hui témoigne de l'engagement des différentes parties qui ont pris part à cette croissance. Ces personnes qui sont maintenant les directeurs ont donc déjà cette crédibilité leur permettant de transmettre ces valeurs nécessaires au développement du télétravail. La culture ne doit pas uniquement servir à motiver et responsabiliser les travailleurs mais, dans le contexte de la manufacture, elle doit également leur permettre de comprendre les différences dans la mise en place du télétravail. Tout comme le personnel de production comprend et accepte qu'il faille porter des chaussures de sécurité et des lunettes de protection lorsque l'on est sur le site de

production, les travailleurs pour qui le travail à domicile est plus limité doivent pouvoir comprendre que c'est la conséquence de l'importance de leur fonction sur place. En d'autres mots, les personnes pour qui la présence est requise sur place ne doivent pas le voir comme une contrainte mais doivent le ressentir comme un besoin et une conséquence de l'importance de leur fonction pour l'entreprise. S'ils doivent être présents, ce n'est pas parce que l'entreprise a moins confiance en eux mais bien parce qu'ils sont nécessaires au bon fonctionnement de la production qui est l'activité principale et la source de revenus de la société. À l'heure actuelle, les personnes de chez *Pierret* qui occupent ce genre de fonction sont conscientes de cela de par leur expérience. Sur le long terme, il faudra s'assurer que ce sentiment soit transmis aux nouveaux talents. Bien qu'il soit préférable de mettre en place le télétravail de façon égalitaire pour l'ensemble de l'entreprise, il a été expliqué à mainte reprise que c'est quelque chose de problématique pour le secteur de la production. C'est pourquoi il sera souvent plus facile de réduire les inégalités comme il a été expliqué dans le paragraphe précédent. Comme certaines égalités persistent, c'est à la culture qui doit permettre au personnel de comprendre le sens des règles qui ont été instaurées.

Les conditions de réussite classiques du télétravail sont bien entendues également présentes pour les entreprises du secteur secondaire. L'analyse de *Pierret* a démontré, sans surprise, l'importance des sujets comme l'ergonomie du poste de télétravail, le contact entre collègues ou encore la facilité d'utilisation des différents programmes de télécommunication dans la mise en place du télétravail. Ce sont des points sur lesquels l'entreprise travaille actuellement à juste titre qui permettront au travail à domicile de justifier les moyens mis en place dans son introduction en étant attrayants et source de bien-être pour les employés. On retrouve ici certains points dont il a déjà été question plus tôt, comme par exemple, la participation aux frais matériels liés au télétravail pour fournir un environnement de travail approprié ou encore l'importance de la caméra pour conserver une sorte de contacts physiques pendant les appels. La volonté de rassembler les travailleurs au minimum un jour par semaine semblait quelque peu contradictoire avec la possibilité de repenser la superficie occupée par les travailleurs quand ils sont au bureau. C'est pourquoi dans un premier temps et si l'espace n'est pas encore un problème pour l'entreprise, cette idée de réunir le personnel une fois par semaine peut prendre le dessus sur celle de travailler sur l'espace. Plus tard, si ce dernier aspect devient critique, certaines pistes peuvent être exploitées comme par exemple

décider de rassembler les employés par département plutôt que sur l'ensemble de l'entreprise.

L'analyse a donc montré l'importance du contrôle dans l'introduction du télétravail dans ces entreprises qui ont tendance à être assez conservatrices concernant les pratiques managériales. Le cas de *Pierret* montre que, pour des équipes de petites tailles, le contrôle qui était mis en place et qui peut s'apparenter à du management par objectif informel peut convenir avec le télétravail. Les réunions pour assurer un suivi étaient en place avant le confinement et cette pratique a continué à porter ces fruits une fois que le télétravail a été imposé. Cependant, si la taille des équipes devient plus conséquente, ce type d'évaluation risque de devenir plus coûteux et compliqué à organiser. Ce point ne concerne donc pas directement le télétravail car cela fait partie des méthodes qui vont devoir évoluer avec la croissance de l'entreprise même si le travail à domicile n'est pas mis en place. Il faudra cependant que la société prenne en compte le télétravail si la grandeur des équipes nécessite des changements de pratiques managériales. Enfin il est important que les différents responsables en charge de gérer des équipes s'intéressent aux pratiques qui seraient introduites suite à l'apparition du télétravail. Ce point a d'autant plus de sens dans une entreprise où les responsables ont un parcours qui est peu en lien avec le management. C'est donc à eux de pouvoir se remettre en question en cas de périodes avec plus de soucis mais c'est aussi à l'entreprise de pouvoir leur fournir des opportunités pour développer les compétences qui pourraient poser problème.

### Chapitre 3 : Limites et futures recherches

Une première limitation de ce travail réside dans la méthode de recherche qualitative utilisée. Comme expliqué dans la méthodologie, cette façon de travailler inclut souvent une certaine subjectivité dans les témoignages qui sont récoltés ainsi que dans l'analyse qui en découle. Une autre critique liée à cette méthode et au cas étudié dans ce document est la difficulté de généraliser les résultats de cette étude à toutes les entreprises du secteur étudié. Bon nombre des éléments qui sont développés et utilisés pour démontrer certains points semblent assez spécifiques à l'exemple de *Pierret* et à son caractère d'entreprise familiale étant une ancienne PME. Bien que ce soit le cas d'autres entreprises du secteur secondaire



situées en zone rurale, il est pertinent de se dire que les différents constats dressés dans ce mémoire ne sont applicables que pour un petit nombre d'organisations et que certains aspects doivent être ajustés au cas par cas. Le thème du télétravail prenant de l'importance pour des entreprises du secteur secondaire, il peut donc être intéressant de développer cette étude en étudiant d'autres organisations pour voir si des conclusions similaires peuvent en être tirées.

De plus, le thème du télétravail étant assez vaste, il est en lien et impacte beaucoup d'autres concepts. Ce document développe en effet certains aspects de façon condensée, comme par exemple la gestion de l'espace, ou encore les comités de direction composés de personnes d'expérience qui, de par leur formation et leur parcours, connaissent peu de concepts managériaux. Les résultats montrent que ce sont des aspects qui vont avoir de l'influence sur le télétravail et sa mise en place au sein des entreprises comme celle qui est étudiée. Ce travail ne suffit cependant pas à comprendre toutes les particularités de ces liens. C'est pourquoi il pourrait être intéressant de développer ces différents thèmes plus en détails dans d'autres études et d'analyser plus en détails les impacts qu'ils pourraient avoir sur le télétravail.

---

## Conclusion

---

L'analyse de la mise en place du télétravail pour des entreprises du secteur secondaire permet d'en apprendre plus sur cette pratique dans des cas plus spécifiques où les prérequis ne sont pas toujours des plus appropriés. Cette façon de travailler était déjà présente et relativement connue dans le monde entrepreneurial en général. Elle n'était cependant pas une pratique courante pour le secteur étudié. Les recherches effectuées ont d'abord permis de comprendre pourquoi il en était ainsi et de répondre à la question initialement posée :

*« Quels sont les enjeux de la mise en place du télétravail suite à la crise du covid-19 pour les entreprises du secteur secondaire situées en milieu rural ? ».*

La culture des entreprises de production, la diversité dans les rôles de leurs employés qui ne sont pas toujours compatibles avec le télétravail, leur positionnement dans des zones rurales où la gestion de l'espace n'est pas une problématique aussi importante qu'en ville et où l'accès aux technologies de l'information et de la communication est plus compliqué sont des éléments qui expliquent pourquoi il était moins courant pour les entreprises du secteur secondaire situées en milieu rural de proposer à leurs employés de travailler depuis leur domicile. Bien que les travailleurs puissent en tirer des avantages, c'est en effet une pratique qui n'est à première vue pas des plus compatible avec la manière de travailler de ces sociétés étant donné que ces bénéfices sont parfois moindres et que plus de barrières existent quant à son introduction en comparaison avec d'autres entreprises qui travaillent déjà de cette façon depuis longtemps. Avant la crise sanitaire, le télétravail était donc un sujet qui était parfois abordé par le management mais qui avait tendance à être laissé sur le coin de la table afin de se focaliser sur d'autres priorités. C'est pourquoi il n'était pas forcément attendu à court terme dans l'entreprise qui a été analysée.

Le contexte de la crise sanitaire liée au covid-19 est venue modifier beaucoup de choses en ce qui concerne le travail à domicile. Il n'était dès lors plus un choix mais bien une condition de survie permettant aux entreprises de continuer une partie de leurs activités. Cet exemple a pu montrer que *Pierret*, l'entreprise qui a été analysée, a pu faire preuve de flexibilité en ce qui concerne ses pratiques managériales même si ce n'est pas ce qui fait usuellement la force

de ce secteur. Même si les entreprises qui en font partie sont réputées pour être assez conservatrices, cet exemple montre qu'elles peuvent réagir à certains dysfonctionnements dans un laps de temps assez court afin de limiter les dommages de tels événements et de pouvoir en tirer des leçons. Cette mise en place s'étant bien passée dans l'ensemble elle a modifié la perception que les différentes parties avaient du télétravail. D'une part, les managers ont pu voir que certaines de leurs craintes étaient injustifiées, que certaines tâches étaient bel et bien compatibles avec le télétravail et que certains bénéfices soutenus par les défenseurs du télétravail avaient du sens pour leur organisation. D'autre part, le personnel dans son ensemble a pu faire l'expérience des avantages que peut apporter cette pratique même si certains sont discutables dans le contexte des entreprises secondaires situées en milieu rural. Un des éléments importants de la crise concernant le télétravail est qu'elle l'a rendu pratique courante. C'est pourquoi cette pratique est devenue un élément déterminant concernant l'attractivité de l'entreprise sur le marché du travail. De plus, instaurer le télétravail pour ces organisations a nécessité certains investissements de leur part. Même si la crise n'est que passagère, ces derniers, quant à eux, ne seront pas récupérés si l'on décide de revenir au statu quo une fois qu'elle sera terminée. Ces différents éléments expliquent entre autres en quoi cette crise a changé la donne et pourquoi ces entreprises ont maintenant plus d'intérêts de mettre en place le télétravail voir qu'il serait même une erreur de ne pas saisir cette opportunité pour continuer cette pratique dans une moindre mesure en adaptant cette pratique à un contexte normal.

L'analyse effectuée a cependant souligné différents points importants auxquels les entreprises du secteur secondaire situées en milieu rural vont devoir être attentives. Bien que la crise du Covid-19 ait modifié la perception du télétravail que pouvaient avoir les acteurs de ce secteur, elle n'en a pas effacé tous les arguments défendus par les réfractaires de cette pratique. Dans le secteur de la manufacture certaines fonctions qui sont plus en lien avec la production requièrent une présence directement sur les sites et rend donc le télétravail plus problématique pour le bon fonctionnement de l'entreprise alors que pour d'autres rôles ce problème ne se fait pas ressentir. C'est pourquoi l'introduction du télétravail pour ces organisations doit pouvoir satisfaire les différentes parties et ne pas créer d'inégalités qui seraient à la source de nouveaux problèmes organisationnels. La politique de mise en place peut être différente suivant l'endroit où l'on se trouve dans l'entreprise mais ces différences

doivent avoir du sens et pouvoir être comprises par les travailleurs afin d'éviter tout type de frustration. C'est pourquoi il sera préférable de trouver un certain équilibre qui comprendra néanmoins de légères variantes suivant la fonction que l'on occupe.

Ce travail comporte cependant certaines limitations qui ont été citées dans le point précédent. C'est pourquoi il est important de rester critique quant à la généralisation des résultats obtenus et d'étudier les différents contextes en détails si l'on veut y appliquer les conclusions de ce document. De plus, le thème du télétravail pouvant être lié à beaucoup d'autres concepts, il peut également être intéressant de développer, dans des études ultérieures, certains sujets qui ont été abordés de façon assez brève et d'analyser plus en détails les liens qu'ils peuvent avoir avec cette pratique.

---

## Bibliographie

---

- Adla, L. (2014). Faire de la GRH un levier d'innovation dans une PME: le cas des Deux-Ponts (Thèse de doctorat). *IAE Grenoble*.
- 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*, 32(3), pp. 125-147.
- Bernatchez, J.-C. (2008). Les pratiques de gestion des ressources humaines et la performance organisationnelle dans le secteur manufacturier québécois. *Revue internationale sur le travail et la société*, 6(1), pp. 70-84.
- Bick, R., Chang, M., Wei Wang, K., & Yu, T. (2020). *A blueprint for remote working: Lessons from China*. Récupéré sur McKinsey Digital: <https://www.mckinsey.com/business-functions/mckinsey-digital/our-insights/a-blueprint-for-remote-working-lessons-from-china>
- Brunia, S., De Been, I., & van der Voordt, T. (2016). Accomodating new ways of working: lessons from best practises and worst cases. *Journal of Corporate Real Estate*, 18(1), pp. 30-47.
- Bryman, A. (2016). *Social research methods*. Oxford university press.
- CEBR. (2018). *Lenovo connect: New ways of working, A report for Lenovo*.
- Deloitte. (2019). *The promise of smar rural communities*. Deloitte Center for Government Insights.
- Deloitte. (2019). *What is the future of work ?*
- Esparcia, J. (2014). Innovation and networks in rural areas. An analysis from European innovative projects. *Journal of rural studies*, 34, pp. 1-14.
- EWON. (2001). *New Forms of Work Oganisation: The benefits and impact on performance*. Pat Savage.
- Gallaud, D., Martin, M., & Tanguy, C. (2016). Innovation et coopération des entreprises agroalimentaires: le rôle des proximités. *Campagnes contemporaines*, 85-95.
- Gardey, D. (2001). La Dactylographe et l'expéditionnaire: histoire des employés de bureau 1890-1930. *Belin*.
- Hay, C. (2017). Pierret, Le n°1 wallon du châssis fait sa révolution. *Entreprendre aujourd'hui*, 185, 6-10.
- Heinonen, S., & Weber, M. (1998). Recent experience with teleworking: effects on transport. *The IPTS Report*, pp. 27-33.

- IBGE. (2006). *L'impact du télétravail sur l'environnement, la mobilité et en termes socio-économique dans les grandes entreprises de la Région de Bruxelles-Capitale*. Institut Bruxellois pour la gestion de l'environnement.
- Kurland, N. B., & Bailey, D. E. (1999). Telework: The advantages and challenges of working here, there, anywhere, and anytime. *Organizational Dynamics*, 28(2), pp. 53-68.
- Lallé, B. (1999). Nouvelles technologies et évolution de la dialectique contrôle/autonomie dans le secteur des services. Application au cas bancaire. *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, 31-32-33, pp. 99-113.
- Mérenne-Schoumaker, B. (2016). Redéploiement industriel en milieu rural: L'exemple de la Province de Luxembourg (Belgique). *Pour*, 229(1), pp. 167-173.
- Mischi, J. (2013). *Les territoires ruraux, des espaces ouvriers en mutation*. Récupéré sur Métropolitiques: <http://www.metropolitiques.eu/Les-territoires-ruraux-des-espaces.html>.
- Moeuf, A., Tamayo, S., Lamouri, S., & Lelièvre, A. (2015). Difficultés d'implémentation du Lean Manufacturing dans les petites et les moyennes entreprises. *Difficulties in implementing Lean Manufacturing in small and medium businesses*. The 11th International Congress of Industrial Engineering-Québec Canada.
- Moran, J. W., & Brightman, B. K. (2000). Leading organizational change. *Journal of Workplace Learning*, 12, pp. 66-74.
- North, D., & Smallbone, D. (2000). Innovative activity in SMEs and rural economic development: Some evidence from England. *European Planning Studies*, 8(1), pp. 87-106.
- North, D., & Smallbone, D. (1996). Small business development in remote rural areas: the example of mature manufacturing firms in Northern England. *Journal of Rural Studies*, 12(2), pp. 151-167.
- Oracle. (2020). *Qu'est-ce que le Change Management ?* Récupéré sur Oracle: <https://www.oracle.com/fr/cloud/change-management-organisation.html>
- Payre, S. (2017). Les PME françaises s'occupent-elles de leurs managers? Principaux dysfonctionnements managériaux et RH à l'origine des difficultés de prise en charge d'une fonction d'encadrement. *Revue de gestion des ressources humaines*, 2, pp. 35-60.
- Peters, P., Poutsma, E., Van Der Heijden, B. I., Bakker, A. B., & De Bruijn, T. (2014). Enjoying new ways to work: An HRM-process approach to study flow. *Human Resource Management*, 53, pp. 271-290.
- Pierret. (2015). *Dossier de presse*.

- PNUD. (2020). *COVID-19 : la pandémie Leadership et solidarité sont ce dont l'humanité a besoin pour vaincre COVID-19*. Récupéré sur Programme des Nations Unies pour le développement: <https://www.undp.org/content/undp/fr/home/coronavirus.html>
- Quoistiaux , G. (2020). *Le télétravail, la solution miracle?* Récupéré sur Trends tendance: [https://trends.levif.be/economie/1-le-teletravail-la-solution-miracle/article-normal-1262715.html?cookie\\_check=1591382739](https://trends.levif.be/economie/1-le-teletravail-la-solution-miracle/article-normal-1262715.html?cookie_check=1591382739)
- REAL. (2016). *Tableau de bord socio-économique de la province du Luxembourg*. Province de Luxembourg.
- Rieley, J., & Clarkson, I. (2001). The impact of change on performance. *Journal of Change Management*, 2, pp. 160-172.
- Robinson, B. (2020). *How Remote Working Is Reshaping A Future New World Of Work*. Récupéré sur Forbes: <https://www.forbes.com/sites/bryanrobinson/2020/05/04/how-remote-working-is-reshaping-a-future-new-world-of-work/#74d5170a627b>
- 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), pp. 21-31.
- Smallbone, D., Baldock , R., North , D., & Ekanem, I. (2002). *Encouraging and supporting enterprise in rural areas*. London: Small Business Service.
- Taskin , L. (2006). Télétravail: Les enjeux de la déspatialisation pour le management humain. *Revue Interventions économiques*, 34.
- Taskin, L. (2003). Les Enjeux du télétravail pour l'organisation. *Reflets et perspectives de la vie économique*, 42(1), pp. 81-94.
- Taskin, L., Ajzen, M., & Donis , C. (2017). New ways of working: from smart to shared power. Dans *Redefining Managemen* (pp. 65-79). Springer.
- ten Brummelhuis, L., Bakker, A., Helland, J., & Keulemans, L. (2012). Do new ways of working foster work engagement? *Psicothema*, 24, pp. 113-120.
- The B Team & Virgin Unite. (2015). *New Ways of Working*.
- Vachon , B., & Coallier , F. (2011). La logique de localisation des entrepreneurs ruraux. *Contre L'exclusion. Repenser l'économie*, 11, 123-140.
- Wikipédia. (2020). *Pandémie de Covid-19*. Récupéré sur Wikipédia: [https://fr.wikipedia.org/wiki/Pandémie\\_de\\_Covid-19](https://fr.wikipedia.org/wiki/Pandémie_de_Covid-19)

Winson, A., & Leach, B. (2002). Community Sketches, History, and Method. Dans *Contingent work, disrupted lives: Labour and community in the new rural economy* (pp. 45-72). University of Toronto Press.

Wolters Kluwer LegalWorld. (2020). *Coronavirus: résumé de toutes les mesures juridiques prises à l'encontre du COVID-19*. Récupéré sur Wolters Kluwer LegalWorld: <https://legalworld.wolterskluwer.be/fr/nouvelles/domaine/droit-en-general/coronavirus-resume-de-toutes-les-mesures-juridiques-prises-a-l-encontre-du-covid-19/>



### Annexe 1 : Guides d'entretien

Cette partie des annexes reprend les différents guides d'entretiens utilisés pour les interviews ayant servi à la rédaction de la partie pratique de ce travail. Les interviews réalisées étant semi-directives, certaines questions ont parfois été reformulées, posées différemment ou répondues dans un ordre différent en fonction de la tournure des discussions qui ont eu lieu. L'annexe 2 reprend les retranscriptions détaillées de ces interviews. Les huit interviews réalisées avec les travailleurs de chez *Pierret* ont été réalisées en français et l'interview réalisée avec le professeur Buyens a, quant à elle, été faite en anglais.

*Directeur RH : monsieur Jean-Pierre Haccour*

#### **Introduction**

- Accueil et bienvenue
- Remerciement pour la participation à l'interview.
- Introduction sur le sujet: "Étant étudiant en dernière année de master à la Louvain School of Management, je rédige mon mémoire sur la mise en place du télétravail dans des entreprises du secteur secondaire dans le contexte de la crise sanitaire du covid-19. L'idée est d'y analyser le cas Pierret afin de pouvoir en tirer des implications managériales concrètes et voir comment cet événement va influencer la mise en place du télétravail au sein de l'entreprise mais également sa culture/flexibilité au sens large. Pour l'instant, j'ai réalisé des recherches à ce sujet et le but est en fait de voir si les hypothèses que nous avons fixées se confirment ou non chez Pierret"
- Procédure :
  - Présentation du parcours (étude + carrière) de la personne interviewée.
  - Expérience personnelle par rapport au télétravail.
  - Questions plus spécifiques sur le rôle du département RH et sur la prise de décisions dans la mise en place du télétravail et de pratiques flexibles chez Pierret
  - Hypothèses pour l'avenir
- Formalités: Demander la permission d'enregistrer l'entretien afin de pouvoir inclure la retranscription dans le mémoire, ensuite, souligner que les réponses attendues doivent être de préférence brèves et précises afin de ne pas dépasser le temps prévu. Je m'occuperai de la gestion du temps afin de pouvoir répondre à toutes les questions

#### **Commencer l'enregistrement**

1. **Question 1:** Pouvez-vous m'en dire un peu plus sur vous et sur votre organisation?
  - a. Quelle est votre fonction chez Pierret?
  - b. Quel est votre parcours pour en être arriver là, au niveau scolaire et/ou professionnel?
  - c. De façon générale, quel est votre degré d'aisance en ce qui concerne les nouvelles technologies?

- d. Quelles sont vos connaissances de base en ce qui concerne les pratiques flexibles et les nouvelles formes d'organisation du travail ?
  - e. Comment vous décririez vous en ce qui concerne le changement et les imprévus ?
  - f. En ce qui concerne Pierret, comment caractériser le management ? Le fait que Pierret soit une entreprise de manufacture joue-t-il un rôle ?
  - g. Pouvez-vous me présenter le télétravail chez Pierret ? Qui peut télétravailler chez Pierret ? Comment la mise en place s'est-elle faite ?
2. **Question 2:** Quelle a été votre expérience par rapport au télétravail?
- a. Aviez-vous déjà été amené à devoir travailler depuis votre domicile, que ce soit chez Pierret ou pour une autre entreprise ?
  - b. Quelles ont été vos premières impressions? Avez-vous réussi à travailler de façon similaire par rapport à ce que vous avez l'habitude de faire au bureau ?
  - c. Considérez-vous que votre environnement de travail est approprié à votre domicile afin de pouvoir y travailler de façon performante ?
  - d. Considérez-vous que vous disposez des outils nécessaires afin de pouvoir travailler à distance de façon performante (matériel ou programme)? Quels sont ces outils ?
  - e. Quels ont été les problèmes majeurs que vous avez rencontrés lors du télétravail ? Avez-vous un exemple précis
  - f. Quels ont été les points positifs quant au télétravail ?
3. **Question 3:** Quel a été le rôle de la fonction de directeur RH dans la mise en place du télétravail?
- a. De façon générale, quel est le rôle du département RH chez Pierret ?
  - b. Quelles ont été les missions du personnel RH dans la mise en place du télétravail ?
  - c. Quels sont les mécanismes de contrôle initialement utilisés chez Pierret ? Comment cela a été adapté au télétravail ?
  - d. Comment se passe la prise de décision stratégique chez Pierret de façon générale ?
4. **Question 4:** Comment pensez-vous que cet événement va influencer le futur de Pierret en ce qui concerne le télétravail et les pratiques flexibles ?
- a. Au vu des éléments dont nous avons discutés, aimeriez-vous avoir la possibilité de continuer le télétravail une fois cette crise terminée ?
  - b. Pensez-vous que le télétravail a un intérêt chez Pierret sur le long terme? Quels en seraient les objectifs?
  - c. Quels éléments interviennent dans cette décision dans ce cas précis ?
  - d. Quelles seraient les choses à changer/adapter pour la mise en place du télétravail sur le long terme ?
  - e. Cet événement pourrait amener Pierret à penser à d'autres pratiques flexibles/NFOT ?

***Fin de l'interview, remercier encore une fois pour l'entretien***

*Directeur IT : monsieur Philippe Delvaux*

### **Introduction**

- Accueil et bienvenue
- Remerciement pour la participation à l'interview.
- Introduction sur le sujet: "Étant étudiant en dernière année de master à la Louvain School of Management, je rédige mon mémoire sur la mise en place du télétravail dans des entreprises du secteur secondaire dans le contexte de la crise sanitaire actuelle. L'idée est

d'y analyser le cas Pierret afin de pouvoir en tirer des implications managériales concrètes et voir comment cet événement va influencer la mise en place du télétravail au sein de l'entreprise mais également sa culture/flexibilité au sens large. Pour l'instant, j'ai réalisé des recherches à ce sujet et le but est en fait de voir si les hypothèses que nous avons fixées se confirment ou non chez Pierret"

- Procédure :
  - Présentation du parcours (étude + carrière) de la personne interviewée.
  - Expérience personnelle par rapport au télétravail.
  - Questions plus spécifiques sur le rôle de directeur IT et du département IT dans la mise en place du télétravail et de pratiques flexibles chez Pierret
  - Hypothèses pour l'avenir
- Formalités: Demander la permission d'enregistrer l'entretien afin de pouvoir inclure la retranscription dans le mémoire, ensuite, souligner que les réponses attendues doivent être de préférence brèves et précises afin de ne pas dépasser le temps prévu. Je m'occuperai de la gestion du temps afin de pouvoir répondre à toutes les questions

### ***Commencer l'enregistrement***

1. **Question 1:** Pouvez-vous m'en dire un peu plus sur vous et sur votre organisation?
  - a. Quelle est votre fonction chez Pierret?
  - b. Quel est votre parcours pour en être arriver là, au niveau scolaire et/ou professionnel?
  - c. De façon générale, quel est votre degré d'aisance en ce qui concerne les Nouvelles technologies?
  - d. Quels sont vos connaissances de base en ce qui concerne les pratiques managériales flexibles et les nouvelles formes d'organisation du travail ?
  - e. Comment vous décrieriez vous en ce qui concerne le changement et les imprévus ?
  - f. En ce qui concerne Pierret, comment caractériser le management ? Le fait que Pierret soit une entreprise de manufacture en zone rurale joue-t-il un rôle ?
  - g. Qui peut prendre des décisions comme par exemple celle de mettre en place le télétravail chez Pierret ?
2. **Question 2:** Quelle a été votre expérience par rapport au télétravail?
  - a. Aviez-vous déjà été amené à devoir travailler depuis votre domicile, que ce soit chez Pierret ou pour une autre entreprise ?
  - b. Quelles ont été vos premières impressions? Avez-vous réussi à travailler de façon similaire par rapport à ce que vous avez l'habitude de faire au bureau ?
  - c. Considérez-vous que votre environnement de travail est approprié à votre domicile afin de pouvoir y travailler de façon performante ?
  - d. Considérez-vous que vous disposez des outils nécessaires afin de pouvoir travailler à distance de façon performante (matériel ou programme)? Quels sont ces outils ?
  - e. Quels ont été les problèmes majeurs que vous avez rencontrés lors du télétravail ? Avez-vous un exemple précis
  - f. Quels ont été les points positifs quant au télétravail ?
3. **Question 3:** Quel a été le rôle de la fonction IT dans la mise en place du télétravail?
  - a. De façon générale, quel est le rôle du département IT chez Pierret ?
  - b. Quelles ont été les missions du personnel IT dans la mise en place du télétravail ? Le rôle de directeur IT ?
  - c. Quel est le rôle du directeur IT dans la prise de décision chez Pierret ?
  - d. Quels sont les mécanismes de contrôle initialement utilisés chez Pierret ? Comment cela a été adapté au télétravail ?

- e. Quelle a été l'impression générale des employés quant à la mise en place du télétravail ? Barrières générales ?
  - f. Ayant joué un rôle de support, quels sont les problèmes qui ont été le plus souvent mis en évidence ?
4. **Question 4:** Comment pensez que cet événement va influencer le futur de Pierret en ce qui concerne le télétravail et les pratiques flexibles ?
- a. Étiez-vous favorable à la mise en place du télétravail avant la crise ?
  - b. Au vu des éléments dont nous avons discutés, aimeriez-vous avoir la possibilité de continuer le télétravail une fois cette crise terminée ?
  - c. Pensez-vous que le télétravail a un intérêt chez Pierret sur le long terme? Quels en serait les objectifs ?
  - d. Quelles seraient les choses à changer/adapter pour la mise en place de télétravail sur le long terme ?

***Fin de l'interview, remercier encore une fois pour l'entretien***

*Directeur usine et responsable de production : monsieur Olivier Mayon et monsieur Didier Sudowicz (respectivement)*

### **Introduction**

- Accueil et bienvenue
- Remerciement pour la participation à l'interview.
- Introduction sur le sujet: "Étant étudiant en dernière année de master à la Louvain School of Management, je rédige mon mémoire sur la mise en place du télétravail dans des PME du secteur secondaire dans le contexte de la crise sanitaire actuelle. L'idée est d'y analyser le cas Pierret afin de pouvoir en tirer des implications managériales concrètes et voir comment cet événement va influencer la mise en place du télétravail au sein de l'entreprise mais également sa culture/flexibilité au sens large. Pour l'instant, j'ai réalisé des recherches à ce sujet et le but est en fait de voir si les hypothèses que nous avons fixées se confirment ou non chez Pierret"
- Procédure :
  - Présentation du parcours (étude + carrière) de la personne interviewée.
  - Expérience personnelle par rapport au télétravail
  - Questions plus spécifiques sur le rôle de directeur d'usine dans la mise en place du télétravail
  - Hypothèses pour l'avenir
- Formalités: Demander la permission d'enregistrer l'entretien afin de pouvoir inclure la retranscription dans le mémoire, ensuite, souligner que les réponses attendues doivent être de préférence brèves et précises afin de ne pas dépasser le temps prévu. Je m'occuperai de la gestion du temps afin de pouvoir répondre à toutes les questions

### **Commencer l'enregistrement**

1. **Question 1:** Pouvez-vous m'en dire un peu plus sur vous et sur votre organisation?
- a. Quelle est votre fonction chez Pierret?
  - b. Quel est votre parcours pour en être arriver là, au niveau scolaire et/ou professionnel?
  - c. De façon générale, quel est votre degré d'aisance en ce qui concerne les nouvelles technologies?

- d. Quelles sont vos connaissances de base en ce qui concerne les pratiques flexibles et les nouvelles formes d'organisation du travail ?
  - e. Comment vous décrieriez vous en ce qui concerne le changement et les imprévus ?
  - f. En ce qui concerne Pierret, comment caractériser le management ? Le fait que Pierret soit une entreprise de manufacture joue-t-il un rôle ?
  - g. Pouvez-vous me présenter le télétravail chez Pierret ? Qui peut télétravailler chez Pierret ? Comment la mise en place s'est-elle faite ?
2. **Question 2:** Quelle a été votre expérience par rapport au télétravail?
- a. Aviez-vous déjà été amené à devoir travailler depuis votre domicile, que ce soit chez Pierret ou pour une autre entreprise ?
  - b. Quelles ont été vos premières impressions? Avez-vous réussi à travailler de façon similaire par rapport à ce que vous avez l'habitude de faire au bureau ?
  - c. Considérez-vous que votre environnement de travail est approprié à votre domicile afin de pouvoir y travailler de façon performante ?
  - d. Considérez-vous que vous disposez des outils nécessaires afin de pouvoir travailler à distance de façon performante (matériel ou programme)? Quels sont ces outils ?
  - e. Quels ont été les problèmes majeurs que vous avez rencontrés lors du télétravail ? Avez-vous un exemple précis
  - f. Quels ont été les points positifs quant au télétravail ?
3. **Question 3:** Le rôle de directeur d'usine ou de responsable de production est-il influencé par la mise en place du télétravail?
- a. Pouvez-vous brièvement expliquer le mode de fonctionnement de la production chez Pierret ?
  - b. Pendant le confinement quels sont les postes en lien avec la production qui ont pu télétravailler ?
  - c. Le rôle de directeur d'usine est-il compatible avec le télétravail ? Pourrait-on l'adapter ?
  - d. Quels sont les mécanismes de contrôle initialement utilisés chez Pierret ? Comment cela a été adapté au télétravail ?
  - e. Comment se passe la prise de décision stratégique chez Pierret de façon générale ? Votre position vous donne-t-il un droit de décision sur la mise en place du télétravail chez Pierret ?
4. **Question 4:** Comment pensez que cet événement va influencer le futur de Pierret en ce qui concerne le télétravail et les pratiques flexibles ?
- a. Avant la crise sanitaire, étiez-vous pour ou contre le télétravail ?
  - b. Au vu des éléments dont nous avons discutés, aimeriez-vous avoir la possibilité de continuer le télétravail une fois cette crise terminée ?
  - c. Pensez-vous que le télétravail a un intérêt chez Pierret sur le long terme? Quels en serait les objectifs ?
  - d. Quels éléments interviennent dans cette décision dans ce cas précis ?
  - e. Quelles seraient les choses à changer/adapter pour la mise en place du télétravail sur le long terme ?
  - f. Cet événement pourrait amener Pierret à penser à d'autres pratiques flexibles/NFOT ?

***Fin de l'interview, remercier encore une fois pour l'entretien***

*Membre du personnel RH : madame Anne-Sophie Gillard et monsieur Laurent Masson*

## **Introduction**

- Accueil et bienvenue
- Remerciement pour la participation à l'interview.
- Introduction sur le sujet: "Étant étudiant en dernière année de master à la Louvain School of Management, je rédige mon mémoire sur la mise en place du télétravail dans des entreprises du secteur secondaire dans le contexte de la crise sanitaire actuelle. L'idée est d'y analyser le cas Pierret afin de pouvoir en tirer des implications managériales concrètes et voir comment cet événement va influencer la mise en place du télétravail au sein de l'entreprise mais également sa culture/flexibilité au sens large. Pour l'instant, j'ai réalisé des recherches à ce sujet et le but est en fait de voir si les hypothèses que nous avons fixées se confirment ou non chez Pierret"
- Procédure :
  - Présentation du parcours (étude + carrière) de la personne interviewée.
  - Expérience personnelle par rapport au télétravail.
  - Questions plus spécifiques sur le rôle du département RH dans la mise en place du télétravail et de pratiques flexibles chez Pierret
  - Hypothèses pour l'avenir
- Formalités: Demander la permission d'enregistrer l'entretien afin de pouvoir inclure la retranscription dans le mémoire, ensuite, souligner que les réponses attendues doivent être de préférence brèves et précises afin de ne pas dépasser le temps prévu. Je m'occuperai de la gestion du temps afin de pouvoir répondre à toutes les questions

## **Commencer l'enregistrement**

1. **Question 1:** Pouvez-vous m'en dire un peu plus sur vous et sur votre organisation?
  - a. Quelle est votre fonction chez Pierret?
  - b. Quel est votre parcours pour en être arriver là, au niveau scolaire et/ou professionnel?
  - c. De façon générale, quel est votre degré d'aisance en ce qui concerne les nouvelles technologies?
  - d. Quels sont vos connaissances de base en ce qui concerne les pratiques flexibles et les nouvelles formes d'organisation du travail ?
  - e. Comment vous décririez vous en ce qui concerne le changement et les imprévus ?
  - f. En ce qui concerne Pierret, comment caractériser le management ? Le fait que Pierret soit une entreprise de manufacture joue-t-il un rôle ?
  - g. Pouvez-vous me présenter le télétravail chez Pierret ? Qui peut télétravailler chez Pierret ? Comment la mise en place s'est-elle faite ?
2. **Question 2:** Quelle a été votre expérience par rapport au télétravail?
  - a. Aviez-vous déjà été amené à devoir travailler depuis votre domicile, que ce soit chez Pierret ou pour une autre entreprise ?
  - b. Quelles ont été vos premières impressions? Avez-vous réussi à travailler de façon similaire par rapport à ce que vous avez l'habitude de faire au bureau ?
  - c. Considérez-vous que votre environnement de travail est approprié à votre domicile afin de pouvoir y travailler de façon performante ?
  - d. Considérez-vous que vous disposez des outils nécessaires afin de pouvoir travailler à distance de façon performante (matériel ou programme)? Quels sont ces outils ?
  - e. Quels ont été les problèmes majeurs que vous avez rencontrés lors du télétravail ? Avez-vous un exemple précis
  - f. Quels ont été les points positifs quant au télétravail ?

3. **Question 3:** Quel a été le rôle de la fonction RH dans la mise en place du télétravail?
  - a. De façon générale, quel est le rôle du département RH chez Pierret ?
  - b. Quelles ont été les missions du personnel RH dans la mise en place du télétravail ?
  - c. Quels sont les mécanismes de contrôle initialement utilisés chez Pierret ? Comment cela a été adapté au télétravail ?
  - d. Quelle a été l'impression générale des employés quant à la mise en place du télétravail ? Barrières générales ?
  
4. **Question 4:** Comment pensez que cet événement va influencer le futur de Pierret en ce qui concerne le télétravail et les pratiques flexibles ?
  - a. Au vu des éléments dont nous avons discutés, aimeriez-vous avoir la possibilité de continuer le télétravail une fois cette crise terminée ?
  - b. Pensez-vous que le télétravail a un intérêt chez Pierret sur le long terme? Quels en seraient les objectifs ?
  - c. Quelles seraient les choses à changer/adapter pour la mise en place du télétravail sur le long terme ?

***Fin de l'interview, remercier encore une fois pour l'entretien***

***Personnel IT : monsieur Jacky Layon et monsieur Ludovic Theate***

### ***Introduction***

- Accueil et bienvenue
- Remerciement pour la participation à l'interview.
- Introduction sur le sujet: "Étant étudiant en dernière année de master à la Louvain School of Management, je rédige mon mémoire sur la mise en place du télétravail dans des entreprises du secteur secondaire dans le contexte de la crise sanitaire actuelle. L'idée est d'y analyser le cas Pierret afin de pouvoir en tirer des implications managériales concrètes et voir comment cet événement va influencer la mise en place du télétravail au sein de l'entreprise mais également sa culture/flexibilité au sens large. Pour l'instant, j'ai réalisé des recherches à ce sujet et le but est en fait de voir si les hypothèses que nous avons fixées se confirment ou non chez Pierret"
- Procédure :
  - Présentation du parcours (étude + carrière) de la personne interviewée.
  - Expérience personnelle par rapport au télétravail.
  - Questions plus spécifiques sur le rôle du département IT dans la mise en place du télétravail et de pratiques flexibles chez Pierret
  - Hypothèses pour l'avenir
- Formalités: Demander la permission d'enregistrer l'entretien afin de pouvoir inclure la retranscription dans le mémoire, ensuite, souligner que les réponses attendues doivent être de préférence brèves et précises afin de ne pas dépasser le temps prévu. Je m'occuperai de la gestion du temps afin de pouvoir répondre à toutes les questions

### ***Commencer l'enregistrement***

1. **Question 1:** Pouvez-vous m'en dire un peu plus sur vous et sur votre organisation?
  - a. Quelle est votre fonction chez Pierret?

- b. Quel est votre parcours pour en être arriver là, au niveau scolaire et/ou professionnel?
  - c. De façon générale, quel est votre degré d'aisance en ce qui concerne les nouvelles technologies?
  - d. Quels sont vos connaissances de base en ce qui concerne les pratiques flexibles et les nouvelles formes d'organisation du travail ?
  - e. Comment vous décririez vous en ce qui concerne le changement et les imprévus ?
  - f. En ce qui concerne Pierret, comment caractériser le management ? Le fait que Pierret soit une entreprise de manufacture joue-t-il un rôle ?
  - g. Pouvez-vous me présenter le télétravail chez Pierret ? Qui peut télétravailler chez Pierret ? Comment la mise en place s'est-elle faite ?
2. **Question 2:** Quel a été votre expérience quand par rapport au télétravail?
- a. Aviez-vous déjà été amené à devoir travailler depuis votre domicile, que ce soit chez Pierret ou pour une autre entreprise ?
  - b. Quelles ont été vos premières impressions? Avez-vous réussi à travailler de façon similaire par rapport à ce que vous avez l'habitude de faire au bureau ?
  - c. Considérez-vous que votre environnement de travail est approprié à votre domicile afin de pouvoir y travailler de façon performante ?
  - d. Considérez-vous que vous disposez des outils nécessaires afin de pouvoir travailler à distance de façon performante (matériel ou programme)? Quels sont ces outils ?
  - e. Quels ont été les problèmes majeurs que vous avez rencontrés lors du télétravail ? Avez-vous un exemple précis
  - f. Quels ont été les points positifs quant au télétravail ?
3. **Question 3:** Quel a été le rôle de la fonction IT dans la mise en place du télétravail?
- a. De façon générale, quel est le rôle du département IT chez Pierret ?
  - b. Quelles ont été les missions du personnel IT dans la mise en place du télétravail ?
  - c. Quels sont les mécanismes de contrôle initialement utilisés chez Pierret ? Comment cela a été adapté au télétravail ?
  - d. Quelle a été l'impression générale des employés quant à la mise en place du télétravail ? Barrières générales ?
  - e. Ayant joué un rôle de support, quels sont les problèmes qui ont été le plus souvent mis en évidence ?
4. **Question 4:** Comment pensez que cet événement va influencer le futur de Pierret en ce qui concerne le télétravail et les pratiques flexibles ?
- a. Au vu des éléments dont nous avons discutés, aimeriez-vous avoir la possibilité de continuer le télétravail une fois cette crise terminée ?
  - b. Pensez-vous que le télétravail a un intérêt chez Pierret sur le long terme? Quels en seraient les objectifs ?
  - c. Quelles seraient les choses à changer/adapter pour la mise en place du télétravail sur le long terme ?

***Fin de l'interview, remercier encore une fois pour l'entretien***

*Professeur de ressources humaines et conseiller externe : professeur Dirk Buryens*

### **Introduction**

- Welcome talk and express gratitude



- Introducing the subject: “I’m currently finishing my master’s degree in business engineering at Louvain School of Management and I’m writing my master thesis on the following subject: the implementation of remote working in rural companies from the secondary sector in the context of the covid-19. The idea is to analyze how this implementation was managed by the management, what were the results of this implementation knowing that remote working wasn’t really an objective in the company at first sight and what does that mean concerning the future.

For this work, I analyzed the company Pierret which is a window manufacturer in the province of Luxembourg. This company is an old SME that has been growing for the past few years, still family owned and gathering now four entities, two main factories, and including more than four hundred people.

For now, I already did all my interviews with the people working at Pierret

Important points to take into consideration before doing this interview (context)

- Covid-19: the company didn’t plan to introduce remote working before, and they had to do it fast
- They already talked about remote working, you can do 2 days per year
- Member of the executive committee aren’t managers; they are people with a strong technical background that got into that position because of their experience.
- Managerial concepts often informal, example of flexibility,
- Out of the 400 people, about 130 were able to do remote working, the other are blue collar worker and cannot do their job remotely
- By talking to different employees and managers from Pierret, they all said that the remote working efficient, that they were able to continue to work as usual

The goal of the interview is to discuss with you about that topic but also to go a bit further and to talk about flexible practices, the role of management, culture in such companies that are questions that came by the analysis of this topic.

- Procedure: as I already did the interviews with the people from the company, I prepared some question that came in my mind about that topic, question that the people that were interviewed sometimes outlined, I already have some opinions on that, but I’d like yours, maybe to hear about example you know, ...  
I’ll start with some question related to remote working in general, then in the context of the company and we’ll finally go a bit broader and talk about culture, management to see what conclusion we can make out of this example
- Ask for recording

### ***Start recording***

1. **Question 1** Remote working and industrial sector
  - a. Do you think remote working is essential nowadays regarding employee’s welfare? In other words, is remote working a condition to become a great place to work?
  - b. What is the role of RH in the implementation of remote working?
  - c. Does it make sense in that industry? What do you think about new ways of working in that sector?
  - d. How to make sure employees are as performant in working from home, how to avoid misuses?
  - e. Do employees need to learn how to work from home? + example AG insurance
2. **Question 2** Remote working at Pierret
  - a. From what I read in my literature review; manufacturing companies faces more difficulties when introducing new practices. The thing is, they can do product innovation,

but it is often not the case concerning innovation in management. Before the interviews, I expected Pierret to have lots of problems with this implementation, but it wasn't the case. Why do you think it wasn't the case?

- b. In the factory, production responsible, factory directors, could technically work from home but have an important support and monitoring role to play in the field. In such companies, do you think the production director could do remote working? What would be the issues?
- c. As I mentioned, being part of the manufacturing industry means a lot of blue-collar worker that cannot work from home. Besides, there are other workers for whom remote working have less constraints such as salesman, IT people, R&D, ... Do you think all these differences are manageable regarding remote working?

3. **Question 3** Flexible practices and manufacturing culture

- a. By talking to the human resource director, he said that remote working requires a big change in the company's culture and mindset. The culture in the manufacturing sector is "if I cannot see you, you are not working". This culture is of course also the one in the office for people doing administrative work. Change in the culture seems huge, what would be the main focus to make it a success?
- b. Regarding to the familial aspect of the companies? Knowing that the previous CEO is still in the shareholder, what does it change?
- c. Do flexibility and new ways of working fit with this sector?

**Bonus questions**

- a. Every person from Pierret I interviewed all said that weren't against remote working, then why isn't remote working a thing?
- b. What could be the issues related to the fact that most of the managers from this company are in fact not managers?

***End of the interview, thank once again***

## Annexe 2 : Retranscription des interviews

Cette partie des annexes reprend la retranscription des différentes interviews qui ont été effectuées. Au début de chacune de ces interviews une petite introduction sur le sujet étudié a été réalisée mais n'est pas reprise dans les retranscriptions. Il est néanmoins possible de les retrouver dans les guides d'entretien.

Ce qui a été dit par la personne posant les questions est retranscrit en *italique* tandis que les réponses le sont dans la police normale.

### **Olivier Mayon, Directeur d'usine**

*Avant que l'interview ne commence je viens de lancer l'enregistrement pour pouvoir retranscrire l'interview, donc voilà on va pouvoir commencer.*

D'accord, en gros chez Pierret on a grandi et cela n'a jamais été dans les mœurs de parler de télétravail. Quand on abordait le sujet, ce n'était pas toujours accepté. On ne voyait pas toujours l'utilité avec la crainte que les gens ne travaillent pas quand ils étaient à la maison. Ce n'était pas vraiment dans les mœurs. Le Covid a forcé cela. Et aujourd'hui on vient de lancer une enquête parce qu'on voit que cela peut être profitable et envisageable dans certains départements.

*J'ai d'abord quelques questions sur Pierret et sur ta fonction Peux-tu m'expliquer en quoi le rôle de directeur d'usine consiste-t-il ?*

Directeur d'usine, c'est comme directeur de production. Je dois m'assurer que la production soit correcte en qualité, en quantité et en délai, comme demandée par nos clients qui font partie du groupe puisque c'est Pierret SA est le client de l'usine extrusion dont je suis responsable.

*Quel est ton parcours professionnel pour en arriver à ta fonction actuelle ?*

Je suis ingénieur industriel en électromécanique. J'ai fait Pierrard, Virton. Je suis entré en 1995 chez Pierret à la base de ce qu'on appelle actuellement Pierret Project au niveau de devisage de chantier. Six mois après, j'ai travaillé avec Jean-Pierre Jaumotte pour mettre en place la production d'aluminium. Très vite une orientation informatique dans le paramétrage du logiciel Winpro qui est spécifique pour le paramétrage et le devisage et pilotage en production d'aluminium. J'ai travaillé en PVC en paramétrage avec Winpro aussi, en création du devis, pilotage des machines. Un peu aux achats, un peu la technique puis après 3 ans le responsable informatique qui envisageait les devis et toute l'infrastructure serveurs et l'utilisation de Lotus Note et en 1999, on a fait faire les profilés par un producteur allemand et on a eu dans le groupe la création de sa propre unité d'exclusion, création de nouveaux profilés, créer de nouveaux profilés et d'avoir plus de flexibilité interne qui correspondait mieux à notre marché que ce que les allemands nous proposaient et dans un délai plus court.

Cela s'est fait en 2001. On était très peu et on était un peu au four et au moulin. Je m'occupais moi-même de démarrer les machines, d'installer, de ranger. On était une équipe de 5 à 6 personnes. Et au fil des années, je suis devenu le responsable de production, puis directeur. C'était une formidable opportunité de pouvoir créer une nouvelle usine, un nouveau département et de grandir avec la société. Quand j'ai commencé, on était 35 personnes en 1995, et maintenant on est près de 400 personnes. J'ai eu la chance d'entrer dans une boîte très dynamique et j'ai eu l'opportunité d'apprendre et de mettre en place énormément de choses. En tant qu'ingénieur industriel, c'était « le pied ». C'était une société très familiale avec très peu de moyens et on ne comptait pas ses heures. On a dû mouiller sa chemise pour obtenir des résultats.

*Dans la division extrusion, quelles sont les personnes qui ont eu l'occasion de faire du télétravail suite à la crise ?*

C'était déjà orienté vers les employés. Pour les hommes de production, ce n'est pas possible. C'est uniquement ceux qui encadrent tous les services. A la base j'étais seul pour faire tous les achats, tous les plannings, contrôle de gestion. En tant que directeur d'usine, je m'occupe de tout. Mais de plus en plus des personnes dans le groupe, des personnes ont repris certaines données. L'encadrement télétravail, c'était uniquement des employés. Les responsables production de l'extrusion, du filmage . Il y avait 4 personnes attitrées.

*Avais-tu déjà été amené à travailler depuis ton domicile avant la crise, que ce soit chez Pierret ou une autre entreprise ?*

Non, très rarement, une fois ou deux pour raisons d'organisation, mais non jamais. On le fait encore pendant le week-end. Ou le soir pour répondre à des mails. Mais rien d'organisé.

*Suite à la crise, le télétravail a été organisé à temps plein, j'aimerais connaître tes premières impressions, as-tu pu faire du travail similaire comme si tu étais au bureau ?*

Pour moi oui. Comme c'est une tâche informatique avec PC, juste avant le télétravail, on voulait déjà s'organiser pour se préparer. On avait pris des portables et des écrans pour travailler à domicile. Donc la différence est souvent la même. Quand je suis à Transinne, ma porte est fermée, j'ai de moins en moins de liens avec la production dans l'atelier, ce sont les responsables production qui s'en occupent, au niveau connexion je n'ai pas vu beaucoup de différences.

*Trouves-tu que ton environnement de travail à domicile est approprié pour le télétravail ?*

Pour moi oui.

*As-tu des nuisances qui pourraient te déranger dans ton travail ?*

Mes enfants sont grands, certains sont en kot, je n'ai pas eu de grandes nuisances par des enfants qui vont partout. Très bonnes conditions de travail.

*Tu as eu l'occasion de t'équiper au niveau matériel, programmes, plateforme, tu te posais des doutes pour le télétravail ?*

On les a installés juste avant, on a installé les plateformes comme Teams pour faire les vidéos conférences à plusieurs. Il y avait le VPN que qu'on utilisait déjà. Je me connectais et j'avais accès à toutes les informations sur les travaux. Le seul manque qu'on a c'est le contact direct avec les productions et les collaborateurs. Si on est sur place, on est dans le bureau à côté et on a la réponse de suite. On voit de suite si cela tourne bien.

*As-tu rencontré des problèmes majeurs à cause du télétravail que tu aurais pu régler plus rapidement si tu avais été sur place ?*

Moi non parce que je n'utilise pas des logiciels conséquents comme Winpro où il y a des problèmes de connexions ou autres. Il y a eu des problèmes de serveurs généraux, comme tout le monde se connectait les connexions de serveur étaient un peu affaiblies. Il y a eu des plantages au début et on arrivait à nos fichiers sur le serveur, mais moi je n'ai pas trop été ennuyé.

*Au niveau des points négatifs, y en a-t-il qui t'ont sautés aux yeux auxquels ne te serais pas attendus quand on te parlait de télétravail ? Ou as-tu trouvé des points positifs ?*

Comme on est seul sur une tâche on est bien concentré et le rythme de travail est très soutenu et très productif parce qu'on n'est pas dérangé par le moindre petit problème de production quand on est sur place. C'est productif pour certaines tâches. Comme on n'est pas sur place on n'est pas au courant de différents problèmes et on sait moins interagir pour suivre les productions et aider. On est un peu moins interactif de ce côté-là.

*Si tu es moins dérangé comme tu n'es pas présent, est ce que cela ne pose pas de problème à d'autres personnes qui auraient besoin d'informations de ta part ?*

Comme les responsables prod sont très autonomes, c'est plutôt moi qui vais aller leur poser des questions par rapport à des projets. Pour la production, ils sont autonomes et ils ne me sollicitent pas beaucoup. C'est plus pour la mise en place de certains projets. Comme par exemple la mise en place d'une nouvelle ligne d'extrusion qu'on doit remplacer cette année. Et les projets communs qui ne sont pas liés à la production. On doit suivre le projet, les livraisons. Tout se met en place et c'est plus difficile quand on est isolé. Pour la production ils sont autonomes et c'est moi qui vais chercher les informations pour voir si tout se passe bien qu'eux qui viennent pour des choses concernant le projet. Pendant la période de confinement, c'était plutôt des questions sur l'organisation. Les premières journées j'étais quand même sur place. J'ai préparé longuement à domicile au niveau sanitaire, matériel. Lors de la reprise, j'étais présent pour expliquer aux hommes. Lors de la reprise j'étais présent.

*Tu as dit que tu étais plus performant en télétravail quand tu étais à la maison parce que tu n'es pas dérangé, penses-tu que c'est lié à ton poste de directeur d'usine, ou à ton parcours chez Pierret ? Est-ce propre à ton rôle ou à ton engagement chez Pierret par rapport aux autres employés pas nécessairement en production. Est-ce que cela peut poser des problèmes chez certains ? Tu as un avis là-dessus ?*

C'est un avis, mais j'en suis intimement convaincu. Suivant l'implication, le type de travail et l'engagement de la personne, cela peut être plus efficace. Sur certaines tâches où cela laisse plus de libertés et moins de motivation, peut-être que la productivité n'y est pas. Mais pour

certaines fonctions, c'est possible, mais pas pour tout. Les responsables propres quand on a dû faire du télétravail, on l'a fait par ce que la production était arrêtée, mais après la reprise on est sur place pour régler les problèmes. Il fallait être réactif dès qu'il y avait des problèmes. Le responsable production n'est pas associable à un télétravail. Comme la personne de maintenance. Elle doit être sur place pour régler et faire les entretiens. Pour le futur, à l'extrusion et dans l'organisation aujourd'hui même, il n'y a que Benoît et moi qui sommes approvisionneurs. Pour les commandes, seul le matériel informatique est nécessaire. Mais les petites tâches où il aidait dans la production, je lui ai demandé d'être présent tous les matins pour donner un coup de main. Comme on est seul il faut une grande motivation et faire les choses en bon père de famille pour que ce soit efficace en télétravail. Quand on est bien conscient du travail à faire, on ne compte pas ses heures. Quand on est en télétravail on peut travailler jusque 20 ou 22h. On a parfois eu de mal à couper. Le dimanche matin je fais mes mails et je travaille. Les heures qu'on peut perdre par cette autonomie-là, on peut en gagner beaucoup, car on est plus facilement connecté. Tout dépend le boulot et la motivation.

*Par rapport à cette motivation, crois-tu que l'entreprise a un rôle à jouer ?*

Oui, certainement, l'environnement l'employeur a un rôle à jouer vis-à-vis de ses employés. C'est l'idéal d'avoir des gens motivés, impliqués et autres ? Certains font très bien la part des choses, d'autres moins dans un sens, voir profiter de la situation, d'autres sont à l'opposé vont travaillent plus, ne pas savoir se déconnecter ? J'ai eu des discussions à 10h le soir et le dimanche matin avec des collègues et parfois un peu invasif. Il y a vraiment 3 types de personnes : ceux qui vont jouer le jeu normalement, ceux qui vont en profiter et ceux qui ne savent pas couper le lien avec le télétravail.

*Je voulais savoir si le télétravail était compatible avec la fonction de directeur d'usine, d'après ce que tu en dis, la réponse a l'air d'être oui dans ton cas, mais le responsable de production ne serait pas compatible avec le télétravail ?*

En partie, mais pas tout le temps. Pour certaines parties qu'il peut faire de son bureau, encodages, des commandes, le télétravail est très compatible. Mais pour gérer au quotidien ou répondre aux questions des hommes, faire le suivi au quotidien, c'est plus compliqué.

*Est-ce qu'on pourrait envisager un jour de télétravail par semaine ?*

Oui, c'est possible. Si le matin, le travail tourne bien, il peut faire du télétravail l'après-midi. S'il y a un problème la personne doit être présente. Pour la personne qui fait ses commandes elle peut s'isoler 4-5 heures dans son bureau, qu'elle soit en télétravail, cela ne change rien. Le télétravail pour le personnel de production, oui, mais à quantité beaucoup plus faible, car pour le moindre problème elle devra être présente sur place.

*Si le responsable production est en télétravail et qu'il y a un problème, il doit quand même pouvoir venir sur place, ou pourrait-il régler ce problème à distance, par téléphone ?*

Non, bien souvent c'est sur place, s'il y a un blessé le responsable doit être présent. Que tous les ouvriers soient responsables n'est pas pensable. Le responsable production s'occupe du planning de la production et du planning des hommes. A part certaines tâches ponctuelles, ce n'est pas compatible. S'il y a du chômage et pas de production le vendredi et que l'employé

responsable soit sur place ou à domicile, qu'il soit seul dans son bureau et personne dans l'atelier, c'est un peu ridicule.

*Chez vous le responsable production est l'équivalent de contremaître ou y a-t-il encore des responsables en-dessous ?*

Un contre maître c'est un chef d'atelier, on est à pause, il n'y a pas besoin d'un responsable de production. Il y a le responsable de production et le contre maître. Le responsable de production va faire le planning des hommes, des urgences, des outillages. Comme on est une petite équipe, il y a 2 personnes par pause, il y un contremaître et un responsable de ligne.

*Par rapport aux personnes dont tu m'as citées, est-ce toi qui contrôle le travail qu'elles font ?*

Oui, j'ai pas le choix.

*Comment peux-tu t'assurer si le travail est fait ?*

C'est sur base des indicateurs qu'on peut contrôler quand on n'est pas sur place. On va chercher les informations, voir si la production est faite en qualité, en quantité, comme cela a été demandé dans les délais. On a des commandes, on a des plannings de production, on a des lots, et je vérifie si on a bien produit sur telles fenêtres. Problèmes de qualité, des heures perdues. On utilise les indicateurs pour pouvoir le faire. Pour certains départements, s'il a des devis à faire. Si la personne en a fait 2 au lieu de 18, ce n'est pas la même chose. C'est sur base de qualité qu'on peut voir si tout tourne bien.

*Au niveau du contrôle, devez-vous pointer quand vous arrivez ?*

A l'extrusion tous les employés doivent pointer pour montrer qu'on est présent sur place. Si on ne pointe pas à la sortie ce n'est pas grave. Cela est nouveau depuis un an. Tous les ouvriers pointent en arrivant et en partant. C'est sur cela qu'on fait les salaires et les paies. Les employés ne pointaient pas. Pour acter les présences on nous a demandé de pointer aussi. Je suis le seul à ne pas pointer, car je suis considéré comme itinérant. Pas toujours présent sur place, beaucoup de déplacements, fournisseurs ou autres pour ne pas perturber les fichiers Erasme. Pour certaines tâches c'est parfois difficile à contrôler. Ça c'est plutôt ennuyeux. Certaines personnes peuvent en profiter. En tant que directeur, je préfère que la personne soit présente sur place, tu travailles et que tu n'en profites pas de trop. Il y a la tâche et il y a la personne : c'est très humain.

*Toi en tant que directeur d'usine, est-ce que tu prends part à la prise de décisions stratégiques chez Pierret dans son ensemble ?*

Oui. En tant que membre du comité de direction, je participe au débat. On l'alimente même, on essaye de trouver des solutions, de voir si on participe dans la mise en place ou pas.

*C'est toujours du télétravail en ce moment ?*

Oui. Les responsables production en débattent. Comme ils sont présents en production, donc quand la production tourne, ils sont sur place et quand la production chôme, ils ne sont même

pas en télétravail, ils chôment. C'est nous qui décidons qui sera payé ou pas, par l'employeur ou la caisse de chômage. C'est nous qui faisons les plannings pour notre propre département, ceux qui étaient en chômage, en travail ou en télétravail.

*Maintenant je voudrais parler du futur chez Pierret pour le télétravail. Pourrais-tu me rappeler ta position vis-à-vis du télétravail avant la crise et puis après la crise?*

Par rapport à mon point de vue, cela n'a pas changé. Le télétravail pour certaines fonctions, pour certains départements. Pour certaines fonctions et certains travaux, oui. Avec la crise qu'on a traversée, cela confirme que certaines tâches sont réalisables à domicile et il n'y a pas besoin d'être sur place. Mais aussi que certaines tâches doivent être réalisées sur place.

*Dans le futur, après la crise, comptes-tu continuer le travail à domicile ? Quelque chose que tu aimerais faire ?*

Oui personnellement, ça m'a permis de tester concrètement, je suis aussi efficace ici qu'au bureau pour certaines tâches. Je suis favorable si on le peut, même rester en télétravail pour ceux qui le peuvent. Je vais régulièrement pendant la semaine sur site quand ce sont des journées où c'est plus facile pour être bien imprégné des choses. Sinon, dès que je peux je suis en télétravail. Aujourd'hui, je suis en télétravail par exemple, mais après-midi je vais aller au bureau, car on a une plus grosse réunion et ce sera plus facile à plusieurs. J'y passe parfois 2 jours ou 2 jours et demi. S'il n'y a pas de réunion importante, je suis favorable au télétravail.

*Cette mobilité entre travail à l'usine et télétravail, c'est parce que tu n'es pas trop loin de l'usine ?*

Exactement, en 12 minutes je suis à l'usine. Le moindre problème, je suis rapidement là-bas. Et je peux combiner, ce n'est pas dérangeant. Si c'est une heure de route, c'est plus dérangeant. C'est pour cela qu'on a décidé que le jeudi nous serons tous présents sur place. La proximité aide au télétravail. Tout dépend de la fonction. Si tu fais uniquement des devis, cela ne va pas changer grand-chose. Suivant la responsabilité et la tâche, la proximité aide.

*Est-ce que chez Pierret tout le monde habite dans la région ?*

Dans le groupe il y a des gens qui habitent loin, ce n'est pas toujours simple. A l'extrusion on est tous très proches, Wellin, Transinne. On est tous à une dizaine de minutes du boulot, au niveau employés. Les ouvriers, c'est différent.

*Si on regarde pour la société, le point de vue actionnaire, est-ce que tu vois des points positifs à proposer aux employés du télétravail au niveau de la production ou d'une façon plus générale ? Pourquoi continuerait-on le télétravail si ce n'est plus nécessaire du point de vue sanitaire ?*

Il y avait déjà quelques demandes avant, on en parlait, certains le demandaient. Cela leur laisse plus de flexibilité, de pouvoir garder un enfant, il y aurait un avantage. Quand l'équilibre est là et que le travail est quand même fait, cela peut être compatible. Cela peut motiver la personne. Si on autorise certaines choses et que la personne le fait en bon père de famille. Dans l'avenir, va-t-on gagner en place de bureau ? Pour gagner de la place, on pourrait faire



une tournante. A la place de 20, on pourrait gagner de la place. Faire gagner du temps aux personnes qui habitent très loin, 1h à 1h30 matin et soir. Il y a du côté positif, et aussi la motivation. La personne pourrait trouver une certaine flexibilité dans ses horaires. Quand la personne n'est pas au bureau il y a des économies d'électricité, de chauffage. Idem au niveau des voitures de société. Mais on n'est pas très favorable à ce sujet de voitures de société.

*Dans la mise en place du télétravail dans le futur, verrais-tu des choses à adapter pour le rendre plus performant, plus viable ? Que ce soit pour toi ou de ce que tu aurais entendu de tes collègues ?*

Comment s'assurer que la personne travaille bien quand elle est en télétravail et n'essaye pas d'en profiter. Ça dépend des personnes, des tâches. Certaines où on fait 100%, d'autres qu'on ne connaît pas trop. Il n'y a pas d'indicateur pour voir si le travail est fait. C'est plus délicat et je serais plus réticent si je ne sais pas vérifier si le travail est bien fait. C'est une question de confiance d'une façon générale. Il y a des personnes où on connaît leur implication dans le groupe, d'autres moins. Dans beaucoup de tâches on n'a pas d'indicateur.

*Le fait que Pierret soit une ancienne PME à caractère assez familiale, je pense que de ce côté on peut mieux connaître les personnes ?*

Oui quand quelqu'un est là depuis 15 ou 20 ans, et qui ne compte pas ses heures et que le moindre problème il revient même le week-end, les relations ne sont pas les mêmes.

*J'ai eu l'impression pendant mon stage, j'ai remarqué que vous connaissez tous les ouvriers ?*

Dans l'unité d'extrusion, oui, on n'est pas nombreux, on connaît les gens, on a des contacts même en dehors du boulot, c'est un peu l'esprit familial justement. Avec les ouvriers, comme ils ne sont pas en télétravail, c'est plus difficile. Les gens qui sont dans les bureaux qui sont là depuis plus de 10 ans, on les connaît. On se permet même de les appeler le week-end. C'est un peu différent. Dans les grands groupes où il y a le télétravail, c'est la base pour certaines tâches et on peut vérifier si ces tâches sont accomplies à distance.

*On arrive à la fin de l'interview, as-tu quelque de spécial ou une remarque à ajouter ?*

Non, je pense qu'on a parlé un peu de tout.

*Tu m'as donné pas mal de matière pour travailler sur mon mémoire, je suis content. Encore une fois merci.*

**Didier Sudowicz, responsable de production**

*J'ai lancé l'enregistrement donc on va commencer. Donc tout d'abord je vais poser des questions un peu plus sur toi. Ta fonction chez Pierret c'est d'être responsable de production c'est bien ça ?*

Oui

*Peux-tu m'en dire un peu plus ? En quoi ça consiste dans la vie de tous les jours ?*

Gérer les commandes qu'on reçoit du client. Donc répondre au niveau des délais demandés, transformer la commande du client vers une commande lisible pour la production avec toutes les informations qu'ils ont besoin pour assurer et démarrer la production. Il y a aussi la mise à jour des suivis d'indicateurs, il y a du travail d'aide en recherche et développement, ça, ça dépend un peu des périodes de l'année et des projets qui sont en cours.

*Et quel a été ton parcours pour en arriver là ? Chez Pierret ou avant ?*

J'ai une formation en technologie de l'informatique au départ. J'ai travaillé comme technicien dans la maintenance et l'installation électronique au niveau bancaire des systèmes d'alarme. Là j'ai eu l'occasion de pouvoir faire des suivis de chantier à l'époque. Et donc par cette expérience de suivi de chantiers, je suis arrivé chez Pierret comme conducteur de chantier. J'ai été conducteur de chantier, puis j'ai basculé responsable qualité. On m'a demandé si ce rôle m'intéressait. Puis un poste de responsable production s'est ouvert ici et je l'ai pris.

*Dans ton travail de tous les jours est-ce que c'est souvent les mêmes choses que tu dois faire où alors tu fais face à des imprévus et des changements souvent qui t'obligent à modifier ta façon de travailler ?*

Oui ça peut être suivant les besoins et les demandes, éventuellement par rapport à Olivier, s'il y a un aléa de production. Par exemple si on a une production trop importante, il faudra la replanifier ou un problème qualitatif dans la production, il faut à ce moment-là revoir l'organisation. Voilà j'ai souvent des aléas à gérer. Des demandes plus particulières et j'agis en fonction.

*Et donc, toi tu as télétravaillé pendant la crise ? D'après ce que Olivier m'a dit, pas tout le monde n'a pu faire du télétravail ?*

Oui moi j'en faisais partie.

*On va passer sur la deuxième partie qui concerne cette expérience sur le télétravail. Avant la crise du Covid tu avais déjà été amené à travailler depuis ton domicile ? Chez Pierret ou avant ?*

Chez Pierret en fait. Quand j'étais conducteur de chantier je faisais pour pouvoir me mettre plus au calme chez moi. Ça m'arrivait assez souvent de préparer tous les dossiers, ce que j'avais été mesurer sur chantier avant de les mettre en production. On prend les mesures sur le chantier et ensuite il faut lancer la production de fenêtre et il faut donc encoder ces mesures. Pour toute cette partie encodage il faut rester concentré et donc je le faisais de chez moi bien souvent. Donc voilà mon expérience de télétravail chez Pierret.

*D'accord. Et quand tu rentrais ces mesures depuis chez toi, c'était déjà un télétravail organisé de la part de Pierret ou plutôt du travail que tu faisais après journée quand tu rentres le soir pour encoder les mesures ?*

Non c'était pendant les heures de bureau normales que je faisais ça. Aussi parfois le weekend pour avancer mais sinon quand on passe quasi la journée sur les routes avec quelques réunions. Parfois au lieu de dire de redescendre sur Transinne pour faire de l'encodage. Le temps de se mettre en route on va croiser l'un ou l'autre et perdre du temps. Je prévenais au bureau pour leur dire que je serais chez moi à 2h30 et que faisais les dossiers pour 2-3 h.

*Maintenant quand la crise du covid est arrivée, avec la mise en place du télétravail, il y a eu une petite période de test avec 2 jours de télétravail par semaine et après vous êtes passés sur du temps plein. Tu as aussi suivi ce processus ?*

Non, parce que c'était 2 jours voir plus donc on a fait plus que les 2 jours dès le début. Quand ça a commencé à redémarrer j'étais plutôt dans un régime de 2-3 jours par semaine. Le restant nous étions en chômage pendant la période du covid. Après ça on a basculé sur la reprise progressive du travail ici. A ce moment-là il fallait que je sois présent pour assurer la mise en place et le suivi des mesures de sécurité demandées ici en interne. J'ai eu l'obligation de présence sur le site quand on a redémarré les productions.

*Justement, quand tu as été mis en télétravail, as-tu réussi à travailler de la même façon que si tu étais au bureau ? Quelles ont été tes impressions ?*

Quasi la même chose que ce que je fais au bureau. J'ai repris un écran du bureau que j'avais mis chez moi. Je me suis réinstallé chez moi comme je suis au bureau. J'ai la chance aussi d'avoir un bureau à moi à la maison où je peux complètement m'isoler et ça me permettait de pouvoir travailler. La seule problématique c'est juste l'impression de documents mais ce n'était pas bloquant.

*C'était aussi ma question suivante. Au niveau de ton environnement de travail à ton domicile, c'est quelque chose qui est approprié à ton travail ?*

Oui dans mon cas.

*Si on parle maintenant des outils. Estimes-tu que tu disposes des outils nécessaires pour pouvoir travailler à distance de façon performante ? En termes de matériel ou plateforme.*

J'ai fait le nécessaire pour avoir le matériel. J'ai pris les devants, comme j'en avais déjà fait je savais ce dont j'avais besoin. Comme je dois aussi me connecter parfois le weekend, j'ai l'endroit chez moi pour mettre le PC... Je devais parfois utiliser mon écran privé et parfois ça fait beaucoup de devoir basculer du privé au professionnel pour me connecter. Donc là, idéalement ce serait bien d'avoir une station de travail pour pouvoir garder mon PC privé et mon professionnel de connecté. Si je dois travailler sur les 2 en même temps ce ne serait pas possible. Je n'ai plus mon bureau qui me permet de travailler comme pendant la crise. J'ai monopolisé le bureau qui est le bureau privé, mon épouse y va aussi. Et pendant tout le

temps du covid, tout le monde était à la maison et il n'y avait plus accès à l'ordinateur de la maison même pour mon épouse puisque c'est moi qui monopolisais la place pour les réunions en téléconférence. Là au niveau matériel c'est un peu juste.

*Si je comprends bien, c'est surtout toi qui a du faire les démarches pour aller piocher ce dont tu avais besoin du bureau ?*

Oui c'est ça.

*Et donc, ça c'est plus le côté matériel. Au niveau programme, vous utilisez teams, un VPN, c'est suffisant ?*

Oui on se connecte à tout donc on a accès à tout et je n'ai pas de problème avec ça. Bien souvent quand ce sont des choses un peu plus délicates, j'ai des fichiers Excel qui sont très lourds, en télétravail comme ça parfois c'est plus lent au niveau des connexions et il faut anticiper les choses et prendre de l'avance en téléchargeant le fichier à l'avance sur le disque dur du pc portable professionnel, après je fais les modifications et je le remets en place plutôt que de travailler en ligne dessus.

*Maintenant que tu m'as cité quelques éléments. As-tu rencontré des problèmes pendant le télétravail ? Des choses que tu peux normalement faire au bureau et qui sont plus difficiles à faire.*

Oui donc principalement les temps de connexions sur les fichiers ou les réseaux. Sur place on est connecté en direct et on peut laisser tout ouvert tout le temps ce n'est pas un problème. A distance on perd parfois la connexion et on doit se reconnecter pour éviter les surcharges sur le serveur. Ils limitent les temps d'accès s'il n'y a plus d'activité pendant x temps. Ça parfois c'est un peu plus embêtant

*A l'inverse est ce qu'il y a d'autres points positifs que tu retires du télétravail ?*

L'ayant déjà fait, j'en vois l'avantage dans le sens où ça permet de faire des choses qui sont importantes et de s'isoler pour travailler de façon plus concentrée en restant dans un objectif bien défini. Ici, en étant au travail à Transinne chez Pierret, de par ma fonction, je peux être occupé sur quelque chose et je peux être appelé dans l'atelier parce qu'ils ont besoin de réponses et si je me mets chez moi c'est le contremaître et ils trouveront bien une solution sans moi pour faire ce qu'il y a à faire.

*Justement, on va passer à la partie qui concerne plus ta fonction. A l'heure actuelle tu fais encore du télétravail de temps en temps ou tu as pris à 100% le travail ?*

Moi j'ai repris le travail au bureau à 100%

*Et donc, par rapport au rôle de responsable de la production, penses-tu qu'il est compatible avec le télétravail.*

Oui je pense, ça dépend un peu des projets qui sont en cours ou à venir. Je vais prendre simplement l'exemple de SAP qui se met en place. Il va falloir faire toute la base articles, les masters datas. Pouvoir travailler là-dessus en télétravail en étant chez soi ce serait une bonne chose pour en faire une grosse partie.

*Là tu as repris 100% de travail depuis le bureau ? Pourquoi ?*

Parce que c'était imposé par la fonction. Le personnel encadrant est obligé d'être sur site pour s'assurer que la distanciation et les mesures de sécurité soient mises en place et respectées. C'était requis je n'ai pas eu le choix.

*C'est plus par rapport au contexte du Covid ?*

Oui c'est ça.

*Maintenant pour parler un peu des mécanismes de contrôle, c'est quelque chose que j'ai pu remarquer en venant travailler à Transinne. Dans vos bureaux, vous avez la vue sur les lignes de production et vous jetez un œil à ce qu'il s'y passe. En télétravail ce n'est plus possible. Cela pose-t-il un problème ou d'autres peuvent gérer à ta place ?*

Non il y a des choses pour lesquelles je préfère être là au niveau de la supervision. Je ne sais pas faire mon métier uniquement en télétravail, ça ce n'est pas possible. C'est vraiment plus de manière ponctuelle pour se concentrer sur certains projets qui sont en cours.

*D'accord. Il y avait une autre question que je voulais te poser par rapport à la production. Du point de vue des ouvriers qui travaillent, le fait que tu sois en télétravail cela peut leur poser problème, modifier leur façon de travailler, qu'ils soient moins performants ou à l'inverse qu'ils soient plus performants.*

C'est difficile à dire. Ils ne m'ont pas fait de retour par rapport à mon absence bien que je n'aie pas vraiment eu d'absences pendant qu'ils travaillaient comme j'ai dû revenir pour remettre en place les mesures. De part respect pour eux aussi c'est quand même mieux d'avoir de la présence que d'être souvent en télétravail.

*D'accord, c'est vrai que c'est un point de vue intéressant auquel je n'avais pas forcément pensé. Ils doivent te sentir présent et aussi impliqué ?*

Voilà, ici, quand ils ont besoin de quelque chose, ils savent que je suis là. Je descends, j'y vais. Ils ont besoin d'avoir « le guide ». Tu vois, s'ils ont une question et qu'ils ne savent pas, ils vont prendre une décision mais ils ont peur de mal faire ou parfois ce n'est pas la bonne décision et ce n'est pas à eux de la prendre donc il faut faire appel au responsable pour voir pour ne pas faire de bêtises. Il y a des choses qui peuvent être gérées par le contremaître, niveau qualité par exemple. Mais malgré tout, même pour la qualité ils vont m'appeler en plus pour que je vienne voir.

*On arrive à la dernière partie qui est un peu plus sur l'avenir et poser des hypothèses. Tu me parlais que tu avais dû être présent à 100% par rapport aux mesures prises. Donc, si l'on se*

*met en situation normale, après la crise. Le télétravail t'intéresse-t-il ? Pas à temps plein mais 1 ou 2 jours par semaine.*

Oui, c'est un autre rythme de vie en fait. Pourquoi pas, maintenant, plus que 1 ou 2 jours non ça n'irait pas.

*Et alors, pour faire des tâches plus en lien avec certains projets qui demandent de la concentration ?*

Oui voilà.

*Juste comme ça pour information. Juste avant la crise sanitaire, est ce que tu t'étais déjà posé la question du télétravail. ?*

Moi j'étais plutôt pour comme je l'avais déjà pratiqué et je connais les avantages que j'en retire personnellement. Essentiellement pour s'isoler et se concentrer de façon plus précise sur un sujet.

*Il y a des choses que tu m'as déjà dites mais pour une mise en place sur le long terme chez Pierret, verrais-tu des choses à adapter pour le rendre vraiment performant ou plus viable ?*

L'étendue des connexions possibles au serveur, pour éviter d'être déconnectés quand on est plusieurs sur le serveur. Même si les vitesses de connexion se sont améliorées ça reste plus lent qu'au bureau. Peut-être parfois aussi redonner une explication un peu plus claire et bien précise de comment se reconnecter sur les différentes plateformes. Comme ça fait longtemps qu'on ne l'a plus fait et que les programmes changent, le système change et on perd un peu les références qu'on a pour faire ce qu'on a l'habitude de faire et on doit chercher si on ne le fait pas de façon régulière. Avec le covid quand on le fait tous les jours ça redevient une habitude. Maintenant que je suis habitué c'est facile mais si je vais rester pendant 6 mois sans l'utiliser je dois me remémorer comment on doit faire, ce n'est pas toujours facile.

*C'est quelque chose à laquelle je viens de penser. Pourrais-tu être amené à revenir sur le site en urgence alors que tu es en télétravail ?*

Oui ça se pourrait, ce n'est pas rare.

*Et donc ce n'est pas quelque chose qui te bloquerait par rapport au télétravail ?*

Non, c'est habituel au niveau de la fonction. Ma personnalité et ma façon de travailler sont comme ça. C'est arrivé parfois où je leur dis « je ne suis pas là au matin » mais je viens après-midi et les ouvriers savent que je serai là s'ils ont besoin de suivi et c'est tout.

*Maintenant, plus pour avoir ton avis. Si on regarde du côté de l'entreprise, côté un peu plus investisseur et ce que tu penses que le télétravail peut avoir des bénéfices pour eux ? Directs ou indirects ?*

Probablement pour certains domaines de travail.

*Pour ta fonction ce n'est pas quelque chose que tu considères d'indispensable au bien-être ?*

Pas pour moi en tout cas, non. C'est clair que c'est un autre rythme de travail, on gère un peu sa journée différemment, on peut la gérer de façon plus libre mais ça dépend de la situation dans laquelle on se trouve. Tu as la situation Covid et la situation normale. En covid, étant donné que tout le monde est confiné, les familles, on se retrouve avec tout le monde à la maison, la famille et les enfants. Au niveau gestion c'est une autre approche que si tu fais du télétravail en situation normale je vais dire. Tu prends une journée de télétravail où il n'y a personne à la maison. Ce n'est donc pas la même approche au niveau de la concentration et de l'organisation de la journée.

*D'accord, dans le sens où la journée où tu es seul tu vas vraiment être libre alors que si tu as d'autres personnes tu dois d'adapter aux autres qui sont là ?*

C'est ça oui.

*Ok je vois. Et bien pour moi c'était la dernière question que je voulais aborder dans mon petit questionnaire. Je n'ai plus rien de spécial à te demander pour le moment. Je ne sais pas si tu veux ajouter quelque chose ?*

Non rien de spécial, ça me paraît bien.

*Ok, et bien un tout grand merci encore une fois.*

Pas de souci

**Jean-Pierre Haccour, directeur RH**

*Maintenant que l'enregistrement a commencé pouvez-vous me décrire un peu le contexte dans lequel le télétravail s'est mis en place chez Pierret durant cette crise du covid ?*

On va dire qu'on a trois phases qui sont arrivées en partie avec le covid et avant la période covid. Depuis une bonne année nous avons instauré une possibilité de télétravail très faible à raison de 4 demi-jours par an. C'était vraiment du télétravail occasionnel pour tous les employés, pour les ouvriers ce n'est pas possible à l'exception d'un certain nombre de poste d'employés qui sont dans l'assistance et la supervision de production, certains postes de maintenance, l'accueil, par exemple... Où le télétravail n'est pas possible. Tous les autres postes employés ont cette possibilité de télétravailler 4 demi-jours. Le but était de faciliter parfois certaines difficultés privées : garde enfant, mais vraiment de façon occasionnelle au vu des 4 possibilités par an, un peu plus pour le comité de direction pour qui c'était 5 jours par an ou 10 demi-journées. Là c'était fait pour que le comité de direction puisse parfois travailler plus calmement à la maison sur des dossiers plus spécifiques.

Est arrivé le Covid que l'on a vu venir, on n'a pas dû instaurer du jour au lendemain le télétravail. C'est à dire qu'on a, quelques semaines avant que la crise covid n'intervienne sur

le plan légal, on s'est dit : « il faut prendre des mesures, il y a des choses qui ne vont pas, nous devons déjà protéger le personnel ». Donc à Batibouw on a déjà mis certaines mesures en place bien qu'on y ait participé. On a dit à un moment donné que tous les employés doivent télétravailler 2 jours par semaine de façon à réduire le nombre de personnes présentes simultanément dans les bureaux. Nous avons acquis le matériel directement à ce moment-là : 2à pc portables, l'informatique a dû y installer les outils, on a lancé teams qu'on n'avait pas jusque-là. Un certain nombre d'outils était donc déjà en place 2-3 semaines avant l'obligation légale de télétravailler et on a dit au gens de télétravailler 2 jours par semaine. Si jamais ça se propage plus fort et que le risque devient plus important c'était aussi le moyen de tester avec tout le monde comment fonctionne le télétravail. Tout le monde dispose du matériel. Ensuite, à partir du 14 mars, on a annoncé la fermeture des magasins et des écoles, il n'y avait pas encore de fermeture des entreprises mais le 12 mars au soir les premières mesures ont été annoncées pour le 14 mars et nous le 13, nous avons pris la mesure de dire que le télétravail se ferait à temps plein. On est donc passé de 2 jours sur 5 et on passait à 100% de télétravail. Et le télétravail était opérationnel.

En ce moment nous sommes toujours en période de télétravail majoritaire. Nous conseillons aux employés de revenir 1 jour par semaine au bureau pour reprendre des contacts et reprendre un rythme un peu différent. A partir du 22 juin, nous irons vers une période où nous allons préconiser 2 jours de présence au bureau contre 3 de télétravail. Le 29 juin nous inverserons : retour au bureau mais avec maintien de 2 jours de télétravail par semaine. Nous déconfinons en phases. Pourquoi a-t-on remis la possibilité de venir au bureau (ce n'est pas obligatoire) 1 jour puis 2 jours par semaine (fortement conseillé), c'est pour une reprise lente et aussi parce que nous en avons eu la demande. Les travailleurs disent « ça fait 3 mois que je suis en télétravail, j'explose, je manque de contacts sociaux avec mes collègues, j'ai des difficultés pour bien télétravailler parce que j'ai une famille nombreuse, des enfants, ... ». On a des télétravailleurs qui ne sont presque pas revenus depuis maintenant 3 mois et qui disent que le travail au bureau leur manque. Ils nous ont contactés aux alentours du 5-8 mai pour dire que le télétravail commençait à leur peser. Donc on a réinstauré la possibilité de revenir 1 jour par semaine pour cette raison. C'était la deuxième phase pour nous. Après le télétravail situationnel, le covid est arrivé mais nous l'avions anticipé. Maintenant nous allons arriver post-covid et notre réflexion est focalisée sur la mise en place à long terme du télétravail, nous avons lancé une enquête auprès de tous les employés qui ont télétravaillé sur comment ils ont vécu cette période. On y parle de matériel, d'ergonomie, de charge psychologique, question sur le travail, ... On a un questionnaire qui est lancé depuis maintenant 10 jours qui se clôturera dimanche et nous allons, sur base de ce questionnaire, revoir notre politique de télétravail pour aller vers plus de télétravail. Probablement maintenir ce qu'on va mettre en place à partir du 29 juin, la présence au bureau prime mais vous avez la possibilité de travailler à domicile 2 jours par semaine. On verra encore ce qu'on fait pour les temps partiels. Et donc on va maintenant vers une phase où va vers un télétravail récurrent. C'est une conséquence de la crise covid mais c'était une réflexion qui avait déjà été entamée il y a un peu plus d'un an lorsqu'on a lancé le télétravail partiel. Cependant, culturellement, pour un certain nombre de personnes dirigeantes, c'est encore compliqué, donc il faut faire le pas et la crise covid a fait quelque peu réfléchir et fait prendre la mesure de ce pas culturel mais, selon moi, il semble que c'est culturellement, au niveau de l'entreprise et du travail au sens large, devenu un point incontournable aujourd'hui. Faire du télétravail est pour un certain nombre de personnes une condition d'attrait. Si je peux choisir entre un job où je dois tous les jours



aller au bureau et un job où je peux n'y aller qu'un certain nombre de jours avec une certaine flexibilité, je choisirai souvent la flexibilité possible grâce au télétravail. Aujourd'hui en tant que DRH, quand je suis en entretien on me demande la question sur le télétravail. Quand je réponds : 4 demi-jours par an. On rit presque devant moi, 2 jours par an, sur 200 jours de travail c'est insignifiant.

*Justement par rapport à ça, pourquoi de base la décision a été de faire seulement 2 jours par an et pas plus ?*

Culturellement, la décision a été prise en comité de direction, on y est nombreux, 13 à l'époque, il y a eu des conversations, moi j'y étais favorable. Mon projet prévoyait au moins 1 jour de télétravail par mois ou 2 demi-journées. Pourquoi ? Parce qu'il me semblait que rendre la vie privée plus facile : garde enfant, relation scolaire avec les enseignants, difficulté avec un parent qui est dans un home, dépannage pour la maison ou ce genre de chose, était important. Dans ce cas, 1 jour par mois me semblait être un minimum pour que cela puisse être opérationnel. On a des gens qui s'opposaient au télétravail au sein de la direction qui disent que culturellement le télétravail ne se ferait pas, qui disent que même avec la mise en place de télétravail, je viendrais tous les jours au bureau. Pour eux c'est donc difficile. De plus, dans cette culture, si tu n'es pas au bureau, cela veut dire que tu ne travailles pas, que tu ne fais rien. Donc j'ai besoin de te voir quand je souhaite pour me rendre compte que tu travailles ou pas. Je pense qu'il faut dépasser cet aspect culturel et pas se poser 36 questions à ce moment-là. Il faut regarder si le travail globalement est bien fait. On n'a pas forcément un management par objectifs chez nous donc c'est peut-être une difficulté, bien qu'il faille savoir ce qu'on entend par management par objectif. Quand on a un certain nombre de tâches à réaliser en un certain temps, finalement, c'est en quelque sorte du management par objectif. On sait donc contrôler si les tâches sont exécutées dans le délai.

*Quand vous parlez de contrôle, actuellement, chez Pierret, quels sont les mécanismes de contrôle qui sont mis en place.*

Par rapport au travail ?

*Oui, comment vous assurez vous que les employés font ce qu'ils doivent faire ?*

On n'a pas de mode de contrôle bien spécifique bien tracé. C'est plutôt : Est-ce que ce qui doit être fait est fait et l'est-il fait dans les temps. Pour certaines fonctions, comme les commerciales, c'est plus facile, il y a des objectifs définis en termes de chiffre d'affaire essentiellement, voire de marge. Donc c'est essentiellement un volume d'affaire. C'est clair. Les directeurs commerciaux suivent mensuellement et communiquent au comité de direction le suivi et l'atteinte des objectifs. Eux les contrôles probablement beaucoup plus régulièrement que tous les mois. Dans ce cas on a vraiment un certain tracé. Pour les autres postes, moi qui suis DRH, c'est effectivement plus difficile en termes d'objectifs globaux. On a bien entendu tout un suivi administratif à réaliser : absentéisme, payes, ... C'est un peu suivi au jour le jour de façon informelle car dès qu'il y a un dérapage ça se traduit par de la non-conformité ou des échecs : le salaire n'est pas calculé correctement ou dans les temps,

le suivi d'absentéisme n'est pas établi, ... On a des marques, je dirais, régulières qui permettent de dire si c'est fait ou si ce n'est pas fait.

*Et ces marques qui sont adaptables à du télétravail ?*

Oui bien sûr. Moi je suis mon équipe par une réunion hebdomadaire et je n'ai pas changé par rapport à ce qui se passait avant le télétravail. La réunion se fait le jeudi matin qui se fait peu importe que l'on soit au bureau ou par téléconférence, on fait simplement le point sur le recrutement, sur les deadlines fixés en termes de politique sécurité et bien-être, sur tout ce qui est données administratives et salariales, voilà.

*Aussi, pour rebondir à ce que vous avez dit plutôt concernant la culture et sur certaines personnes qui travaillent dans un état d'esprit « si je ne te vois pas, je ne sais pas voir si tu travailles ». Pensez-vous que cet aspect soit une conséquence du secteur dans lequel vous trouvez, le secteur ouvrier ?*

Je pense qu'il y a un peu de ça. Ça vient notamment des directeurs de production, qui encadrent. Ils ont toujours une grosse partie de leur effectif sous la main. Ils ont une unité de production à diriger avec 30, 40 ou 80 personnes et donc, de leur part il y a une présence nécessaire. Ils ont un management intermédiaire qui, les contremaitres et responsables de production qui ne savent pas faire, ou très peu de télétravail. Ils doivent demander à leur management d'être présent, que le télétravail n'est pas possible pour eux. En tant que directeurs ils ont donc aussi le devoir d'être en partie présents. Maintenant, le télétravail ne veut pas dire ce que l'on vient de connaître avec la crise. 100% de télétravail est une exception, ça existe peut-être dans certains métiers mais notre métier premier est celui de producteur de fenêtres, nous avons encore 2/3 de main d'œuvre qui est une main d'œuvre ouvrière et qui doit venir tous les jours à l'usine. Effectivement, à partir de là on a quelque peu une culture différente et on est forcé de faire une différence entre les gens de production qui doivent venir travailler. Le terme « doivent venir travailler » est important, car le personnel qui a la possibilité technique de faire du télétravail ne doit pas le faire. Là, s'il ne doit pas venir au travail, est ce qu'il fait du travail ? Dans la terminologie il y a une différence, culturellement le pas est difficile à passer. Aujourd'hui madame est directrice générale depuis plus de 3 ans et avant c'était son père, je pense que son père n'aurait jamais envisagé le télétravail.

*D'accord, j'avais aussi noté quelques autres questions, beaucoup viennent d'être abordées dans ce qu'on a dit. J'aurais aimé m'attarder sur le rôle du DRH et du département RH dans son ensemble. D'abord de façon générale, chez Pierret, quel est le rôle de ce département, en quelques mots ?*

Je pense que le rôle d'un département ressources humaines, on parle de ressources humaines, c'est mettre à disposition de tous les services, de toute l'organisation, les humains nécessaires. De là on en découle toujours essayer de mettre la bonne personne au bon endroit. Ça parle et à la fois du recrutement et à la fois des mouvements en interne. On doit effectivement accompagner la mise en place des bonnes personnes aux bons endroits. Ça c'est une mission importante et l'autre mission qui l'est aussi, c'est le cas notamment dans la mise en place du télétravail c'est l'aspect parfois culturel. C'est effectivement

essayer de bien faire passer les valeurs et la culture de l'entreprise au sein du personnel. Nous devons envisager des relais pour la culture puisse passer. La communication interne est aussi une question importante pour faire vivre cette culture d'entreprise. Elle ne vit que lorsqu'elle est communiquée et rappelée. Il faut joindre le geste à la parole. Les gestes c'est aux différents responsables de services de les faire. Je ne saurais pas poser les bons gestes à la place d'un directeur de production. Par contre, je peux le sensibiliser et l'aider à le faire au travers de la communication.

*Quand vous dites communiquer les bons gestes, cela fait référence au fait de montrer l'exemple ou de par des formations ?*

Les 2. Montrer l'exemple, de toute façon on doit le faire pour son service déjà et ensuite pour les autres. Bien sûr en tant que directeur, que ce soit RH ou autre, on doit être des exemples même si l'on n'est pas parfait. Et on doit l'être dans la transmission des valeurs et de la culture d'entreprise. On peut être effectivement un support dans la formation ou dans l'aide externe de formation ou de coaching qui peut être éventuellement donnée dans la transmission des valeurs.

*Toujours dans le cadre du département RH, Est ce qu'il y a eu des missions liées à la mise en place du télétravail ? Vous venez de parler de communication...*

Mais je pense que la mission des RH, à ce niveau-là, c'est justement au niveau de la communication et de l'écoute. On est souvent les interlocuteurs de tous les travailleurs qui étaient en télétravail par rapport à leur télétravail. Ils reviennent vers nous, pas tellement pour les questions techniques qui sont plutôt destinées à l'IT. D'ailleurs avant de partir full time, nous avons dans les semaines qui précèdent, remis à jour tous nos listings travailleurs en termes d'adresses mail et GSM privé et nous avons défini une personne de l'IT (3 personnes au total) responsable des problèmes techniques liés au télétravail pour chaque groupe de travailleurs alors qu'avant c'était uniquement une personne, Ludovic qui s'occupait de tout le monde. Au niveau matériel et problèmes informatiques, chacun savait quel était son référent. Pour tout ce qui est plutôt des problématiques qui ne sont pas techniques mais plutôt humaines voir administratives liées au salaire dans le cadre du télétravail, ou quand les employés en ont marre du télétravail c'est vers les RH qu'on se tournait. Ça aboutissait parfois au directeur de service, dans un premier temps si c'était purement administratif ça venait chez nous. Mais au niveau difficultés de contacts relationnelles, quand la personne se tourne de façon répétée vers son directeur de service, ce dernier arrivait chez nous pour voir quoi faire pour solutionner le problème.

*Vous avez parlé de matériel et d'autres outils. Considérez-vous que le télétravail mis en place ait été performant ou cela a amené plus de problèmes ?*

Ça a été une chose imposée mais dans le travail je ne peux pas dire qu'on a eu un gros impact. On a eu très peu de plainte. Mais je pense qu'on a connu différentes phases. Au début, certains ont été surpris que ça passe aussi vite au télétravail bien qu'on l'ait anticipé mais la loi était comme ça. Mais ils ont été soulagés car ils étaient à l'abri du virus. Dans une première phase le télétravail a donc été relativement bien perçu (le télétravail à 100%). Certains ont trouvé ça même très bien au final. Deuxième phase après six semaines de

télétravail full, on a commencé à ressentir des différences entre les gens pour qui c'était parfait, pour qui cela pouvait continuer et à l'inverse des gens pour qui le télétravail et les manques de contacts commençaient à peser. C'est là qu'on a eu les premières demandes et difficultés à ce niveau-là. Maintenant on est je pense dans une troisième phase où le télétravail, c'est bien, mais 100% de télétravail ça commence à peser à une majorité de personnes. D'autre part, en tant que manager, je constate un peu de relâchement. Jusqu'en fin mai, je peux dire qu'on était 100% opérationnel et que tout fonctionnait bien. Depuis 3 semaines, je sens des relâchements. Alors qu'avant on devait avoir réalisé tel travail dans tel délai, c'était fait sans souci. Aujourd'hui j'ai besoin de relancer. Ça veut dire qu'on a une forme de relâchement sur la fin. Les gens ont eu dans un premier temps 100% d'autonomie et l'ont très bien gérée. Maintenant, ils ont toujours 100% d'autonomie et commencent à en profiter ce qui n'empêche pas de dire que le télétravail est une bonne chose qu'il faut maintenir. Comme toi qui a entendu des résultats d'enquêtes, 9 belges sur 10 souhaitent de travailler de chez eux. Chez Pierret on est peut-être moins ou plus donc je pense qu'aujourd'hui on ne peut pas faire comme si de rien n'était ce n'est pas possible.

*J'aimerais votre point de vue sur les outils mis à votre disposition, était-ce suffisant ?*

Alors je suis un peu particulier. Pour certaines raisons, depuis plusieurs années, c'est aussi le cas pour les collègues de la direction, on avait tous l'habitude de télétravailler occasionnellement. Tous, à certains moments, le soir, weekend ou même congé, nous étions équipés et donc on branchait notre PC personnel à distance sur le pc du bureau. La plupart de mes collègues ont des portables, pas moi mais cela vient d'être corrigé. J'avais l'habitude de télétravailler depuis mon pc personnel. Le vpn et l'accès du bureau à distance était déjà en place. Teams a été nouveau avec l'arrivée du covid mais ça fonctionnait déjà avant sans ça. Avant j'utilisais Skype quand j'avais besoin ou Messenger au cas ou. Depuis qu'on est passé à teams c'est très bien mais on avait déjà les autres outils. Au niveau matériel on n'a pas rencontré beaucoup de problèmes si ce n'est les bandes passantes et la connectivité. L'informatique a amélioré ça, d'abord ils ont rajouté un serveur supplémentaire pour l'application de la production qui est assez lourde. Ça a été mis en place après 1 mois de covid et maintenant c'est autre chose, on va avoir une amélioration des bandes passantes. Cela se fera entre le 15 juin et le 15 juillet. Sinon on n'a pas trop de soucis.

*Cette amélioration de Proximus est une demande que vous avez faite ou c'est arrivé par un heureux hasard ?*

C'est une demande qu'on a faite à Proximus, tout à fait. Mais c'est une demande qui était déjà latente, Proximus n'avait pas encore les moyens techniques et là ils ont trouvé un moyen et c'est une part de hasard que ça tombe pendant la crise covid. Au niveau matériel je ne pense pas qu'on ait rencontré beaucoup de soucis. Ce n'est pas ce que le personnel a remonté. Quand il y a des pépins c'est solutionné assez vite. Après ça, comment les gens sont installés chez eux, ça on ne sait pas trop. On ne sait pas s'ils ont le bon matériel. Toi je vois que tu as un casque, moi je n'en ai pas, c'est une question que je me pose d'ailleurs, voir si cela vaut la peine d'en acquérir un ou si l'entreprise doit mettre ça à disposition, cela doit être abordé dans la politique télétravail.

*Voilà donc la transition avec ma dernière partie concernant le futur de tout ça en essayant de faire des hypothèses sur ce qui va se passer. Mais avant ça j'aimerais bien savoir comment se passe la prise de décisions stratégiques telle que la mise en place du télétravail ?*

Alors, je ne sais pas si c'est une prise de décision stratégique quand on parle de télétravail. L'entreprise est une entreprise familiale aujourd'hui. L'actionnariat est familial et elle est aujourd'hui dirigée par Daphné Pierret (3<sup>e</sup> génération) et il y a un conseil d'administration où elle est présente en tant qu'administratrice déléguée avec son frère et ses parents. Quand on parle de stratégie chez Pierret on parle surtout de commercial, développement, technique. C'est une vision commerciale de développement de produits, d'activités, de chiffre d'affaire et derrière quels sont les développements techniques nécessaires qui peuvent être techniques ou industriels. Cela veut aussi dire, comment mettre en œuvre la production des fenêtres. Et puis en découle une certaine stratégie, un certain plan qui peut compter les ressources humaines, la finance, recherche et développement, qualité, ... Là nous avons un plan stratégique à 5 ans, en ce moment on est sur le plan 2023 qui a débuté en 2018. C'est un plan de développement que j'ai traduit en un plan stratégique de ressources humaines dont on vient un peu de parler en fait. Les bonnes personnes aux bons endroits, une bonne communication interne et tout l'aspect administratif. Il y a beaucoup de temps à y consacrer et le corona a nécessité des efforts à ce sujet et beaucoup de communications. C'est quelque part la stratégie et donc nous avons des comités de pilotage : sécurité bien-être, ressources humaines, ... Que je dirige bien que madame Pierret y est présente. Ce comité de pilotage est composé de 5 personnes de la direction (au lieu de 14 pour être moins nombreux). Ce comité pilote et trace ces objectifs avant de communiquer au comité de directions les éléments. Aujourd'hui le comité de pilotage travaille sur le télétravail pour revoir notre politique et la mettre en place. Une politique qui avait été quelque peu lancée il y a un peu plus d'un an avec ces 2 jours de télétravail à la suite du refus des 10 jours proposés étant considéré comme trop importants. Il y avait un frein de madame Pierret à l'époque aussi sur cette durée aussi, frein qui commence à se lever. Elle commence à se rendre compte que le télétravail peut-être une bonne chose dans pas mal de situations et que cela devient un incontournable par rapport à une certaine population de travailleurs. Mais il y a un an quand j'ai mis ça sur la table, c'était vraiment novateur difficilement audible et il a fallu plusieurs comités de pilotage pour que la porte s'entrouvre et pour qu'on en parle réellement.

*Toujours par rapport à la culture qui n'est pas alignée avec le télétravail ?*

Oui, qui est une vieille culture si je peux dire ça comme ça. Avant on était encore dans un horaire très strict : 8-17h avec des pointages. J'y suis personnellement un peu attaché pour faciliter le suivi administratif mais on pourrait s'en passer. Par contre on était trop fort dans du 8-17. Puis on a su assouplir un peu, on pouvait arriver entre 8h et 8h30 et quitter entre 17h et 17h30. Et puis là, en même temps que le télétravail, on a rouvert la porte quelque peu mais ça a été aussi des questions assez longues et maintenant on peut arriver entre 7h30 et 8h30 et on peut quitter entre 16h30 et 17h30 mais en respectant la durée hebdomadaire de travail. Mais ça a été aussi quelque part une rénovation culturelle

*Une des questions que j'avais aussi par rapport au long terme. Si on doit poser des hypothèses, pensez-vous qu'il y aura des adaptations à faire pour que le télétravail puisse se faire de façon performante ?*

J'attends un peu les résultats de l'enquête pour voir un peu ce qu'il en est. Maintenant on semble s'orienter, on en a discuté, sur du long terme on serait sur 2 jours de télétravail par semaine pour les travailleurs temps plein que l'on adaptera aux temps partiels. Le télétravail sera cependant accompagné d'une présence obligatoire de tout le monde au bureau le vendredi pour garder un certain contact pour pouvoir organiser des choses communes à certains services. On aime bien, par exemple, partager un verre pour certaines occasions en fin de journée le vendredi bien que ça s'oppose un peu à la politique alcoolémie mais qui sera gérée pour éviter les débordements. Mais culturellement c'est important de partager un verre ensemble de façon régulière. Le télétravail sera possible mais pas obligatoire, c'est à chaque travailleur de le choisir. Voilà, cela semble être le cadre qui va être fixé pour les mois à venir avec une évaluation dans 6 mois ou 1 an probablement avec un questionnaire différent plus axé sur le long terme et sur du télétravail partiel. Là j'espère avoir des retours, je pense que j'en aurai, au niveau matériel pour voir comment ça s'est passé. Mais également au niveau psychologique, le point de vue de manager, on a toute une série de points et d'indicateurs qui nous permettront d'adapter la politique télétravail. Pas tellement sur le nombre de jours mais peut-être au niveau du matériel et de l'ergonomie à revoir. Peut-être une formation des managers sur le management à avoir en télétravail. Aussi matériellement est-ce que ça ne rebat pas les cartes en fonction de l'installation des bureaux ? Peut-être va-t-on revoir comment dispatcher le personnel à l'avenir.

*Cela fait donc transition avec ma dernière question. Pensez-vous que la mise en place du télétravail va avoir un impact sur des pratiques flexibles, cela ouvre-t-il la porte sur de nouvelles pratiques ?*

A quoi penses-tu ?

*Par exemple des open spaces, espace de coworking*

Si l'on regarde la définition d'open space, des bureaux où l'on se retrouve à plusieurs. Nous en avons déjà, par exemple le bureau commercial interne travaille déjà en open space. A la RD ils sont aussi quelques-uns dans un bureau à côté. Veut-on revoir cela ? Personnellement je ne suis pas pour avoir un open space avec tout le monde. On est plus ou moins 50 personnes à l'étage dans les bureaux. On est plutôt organisé aujourd'hui par service. On se retrouve effectivement dans les plus petits services à 3-4 personnes et à 10 dans les plus gros. Je ne pense pas que l'on reverra cela. On ne va pas les revoir en termes de mobilité mais ce qu'on se dit c'est que si la moitié du temps les travailleurs ne sont pas là, il ne faut pas laisser les bureaux à moitié vides et qu'on peut donc reconcentrer certains services et les regrouper à certaines périodes. Mais on a décidé que tout le monde soit là le vendredi et donc nous avons besoin de tout l'espace donc cela pose pas mal de questions sur l'espace sur lequel nous devons encore réfléchir et nous n'avons pas de solution. C'est une difficulté mais nous y réfléchissons.

*Donc ça ouvre quand même de nouvelles discussions.*

Oui totalement. Nous avons un certain nombre de salles de réunions mais nous en avons besoin et parfois c'est même trop peu, on a 2 petites salles et un local de formation que l'on utilise pour les réunions et donc ça pose aussi des questions sur l'espace et la répartition des bureaux.

*D'accord je vois. Et bien donc pour moi c'était le dernier point que je voulais aborder avec vous. Pour ma part on est bon, mon interview s'arrête ici. Je vous remercie encore une fois pour le temps que vous avez libéré pour moi. Je ne sais pas si vous avez d'autres remarques ?*

Pas spécialement, c'était avec plaisir. Pour info je viens de recevoir un mail à l'instant et nous avons 103 réponses pour notre questionnaire sur environ 140 personnes. Cela nous permettra donc d'avoir une vision sur l'avenir qui partira sur de belles bases. Ça m'intéresse d'avoir les résultats de ton travail bien entendu.

*Ce sera avec plaisir et je l'ai déjà dit aux autres personnes avec qui j'ai fait l'interview.*

### **Philippe Delvaux, directeur IT**

*Comme tu n'as que 30 minutes on va commencer l'interview tout de suite pour ne pas perdre plus de temps. On va commencer par des questions un peu plus sur toi et Pierret pour contextualiser ce que tu vas me dire. Donc tu es directeur IT c'est bien ça ?*

Oui c'est ça

*Et donc quel est ton rôle au juste ? Quelles sont tes tâches de tous les jours ?*

Directeur IT mais en étant absolument pas informaticien. Ça fait 13 ans que je suis chez Pierret mais je suis déjà passé par pas mal de cases. J'ai travaillé à la qualité, à la logistique. Si je suis à l'IT c'est principalement pour le projet SAP. Je n'ai pas de profil informaticien, je ne sais pas développer, je ne connais rien à ça, ils me parlent parfois en chinois. Ma valeur ajoutée dans le bureau c'est d'organiser les 7 personnes du département. C'est donc coordonner l'équipe par rapport aux priorités des projets et faciliter le lien entre un demandeur qui s'exprime à sa manière et un informaticien qui s'exprime à la sienne. C'est vraiment ce que je peux apporter au projet aussi, c'est vraiment, en tant que coordinateur avoir une vue un peu plus large que celle que certains auraient et qui serait plus verticale de par leur métier. Je fais les connexions entre les différentes phases de projets et entre les projets entre eux qui pourraient avoir des impacts les uns sur les autres.

*Donc, le parcours que tu as suivi pour arriver à cette fonction-là, quel est-il ?*

J'ai fait un graduat en chimie industrielle. Donc ça n'a rien à voir.

*Ça va bien avec ma prochaine question, je me demandais, comment tu gères le changement dans ta façon de travailler ? Est-ce quelque chose qui te dérange ?*

Non, disons que je ne suis pas du tout spécialiste dans un métier mais je suis assez transversal. Je suis passé par beaucoup de différents postes : qualité, logistique, administration des ventes, R&D. Voilà j'ai un profil très transversal et je n'ai pas de problèmes à changer. Si après 4 années de projet SAP on arrive à quelque chose de stable et qu'on atteint nos objectifs je n'aurais aucun problème à être envoyé sur d'autres projets sur d'autres départements et c'est quelque chose que j'aime assez bien. Avoir une certaine diversité. Je sais me plonger pendant une longue période (en année) pleinement sur des projets mais j'aime bien aussi après être un peu déconnecté et faire autre chose.

*Si je te parle de concepts plus managériaux du style management flexible ou les nouvelles formes d'organisation du travail, ce sont des concepts qui te parlent ?*

Les noms, non, maintenant peut être que j'en applique sans le savoir. D'un point de vue théorique je ne connais pas ces concepts-là.

*Donc cela veut dire que tu n'as jamais eu de formation à ce sujet ?*

Si on a déjà eu quelques formations sur le management. On n'a pas un plan de formations bien défini mais quand c'est opportun parfois on a l'occasion de suivre de telles formations et j'en ai eu l'une ou l'autre.

*Chez Pierret cette partie plus management se fait un peu sur base d'un feeling ?*

On n'est pas des managers chez Pierret, on fait ça sur le tas. En gros, qu'est ce qui nous place dans nos positions de directeurs. On en parle ouvertement entre nous, on n'est pas des managers. C'est nos compétences techniques qui nous placent là où on est. On se retrouve donc parachuté dans ces fonctions où l'on a des gens en dessous de nous et que l'on doit devenir des managers sans être formé. On est parfois même maladroit dans nos manières de faire.

*Ça c'était pour la première partie pour en savoir un peu plus sur toi. Maintenant, pour parler un peu plus de ton expérience vis à vis du télétravail. Avais-tu déjà été amené à travailler depuis ton domicile avant la crise du Covid ?*

Pas en journée, on fait très peu de télétravail chez Pierret. L'entreprise n'y était pas ouverte. Je travaille de chez moi le soir ou parfois le week-end mais ce sont plutôt des heures supplémentaires. Je vais très rarement remplacer une journée de bureau par une journée de télétravail.

*Et quand vous êtes passés en télétravail pour toute la journée, Laurent Masson m'a expliqué qu'il y a d'abord eu une période de 2 jours par semaine avant de passer à temps plein. Quand tu as commencé ce télétravail à temps plein, quelles ont été tes impressions ? As-tu réussi à travailler de la même façon ?*

Chez nous oui. Effectivement il y a eu du chômage et cela a été progressif. Bien qu'il y ait eu du chômage, nous on n'a pas arrêté. Moi ça ne m'a pas posé de problèmes parce que j'avais 3 grosses choses sur le front : le projet ERP, qui a continué via Teams, c'est sûr que c'est pas



toujours évident parce qu'on perd parfois ce qui se dit mais ça s'est franchement très bien passé, les réunions de Delaware étaient bien structurées. Il y avait l'autre projet digital sur lequel on travaillait et qui a continué. Pour celui-là on travaillait déjà beaucoup à distance avec Delaware donc au lieu d'être au bureau j'étais chez moi et ça n'a rien changé. Et la dernière chose consistait à aider les gens à se mettre en télétravail et faire en sorte que tout le monde puisse utiliser teams, les écoliers,... Et ça a pris pas mal de temps pour que tout le monde prenne ses marques. Ça n'a pas trop posé problème en fait. Le fait que ce soit brutal n'a pas trop eu d'impact.

*Quand tu travailles depuis ton domicile, considères-tu que ton environnement soit approprié pour travailler ?*

J'ai des enfants de 8 et 5 ans, donc quand ils sont là, non. On s'est retrouvé avec ma femme tous les 2 et avec les enfants c'est compliqué. On a une grande maison assez ouverte sans bureau à part. On essaye d'occuper les enfants, on se partageait un peu le fait de leur donner du travail mais après il y a vite d'autres choses que les enfants veulent faire. C'est sûr que l'environnement n'est pas top. Après mes enfants sont retournés à la garderie et là quand tu es tout seul chez toi tu es dans un super environnement pour travailler.

*Et considères-tu que tu as les outils (matériel et plateformes) nécessaires pour le télétravail.*

Ça oui, sans problème.

*Vous avez un ordinateur, vous utilisez teams ou alors c'est seulement mis en place maintenant ?*

Non, teams a été mis en place quand on a commencé à sentir que le confinement allait se faire. On a vite acheté des licences et c'est devenu le canal de communication. Après, on a accès à distance au serveur et on peut aller chercher nos documents, on sait accéder aux programmes comme Winpro mais sans teams ça aurait été très très compliqué.

*Est-ce que tu as rencontré des problèmes ? Y a-t-il des choses que tu n'as pas su faire parce que tu n'étais pas au bureau ?*

Pas dans mon cas.

*Et à l'inverse, quels sont les points positifs que tu retires du télétravail ?*

Oui bien sûr, le fait d'être dans un cadre. Dans les bureaux ici à Transinne, il y a beaucoup d'activités, cela bouge beaucoup, on vient poser des questions souvent. S'il y a un problème en prod on vient me voir dans le bureau comme je suis responsable donc je vais y prêter une oreille. Le point positif c'est que s'il n'y a personne qui t'appelle, quand tu plonges sur quelque chose, tu t'y plonges à fond. Ça c'est positif.

*De ton point de vue, tu as donc été moins interrompu dans ton travail, du coup pour les personnes qui avaient tendance à t'interrompre pourraient-elles rencontrer des problèmes à cause du télétravail où cette communication reste possible ?*

Non elle reste possible. Au début la production ne tournait pas donc on n'avait déjà pas tous ces problèmes-là. Par contre on avait d'autres personnes qui venaient nous poser des questions et la communication était possible, on n'hésitait pas à téléphoner via teams. Je pense qu'on est resté fort disponible et ça s'est bien organisé. L'effet un peu négatif de ça c'est que tu es moins mis au courant de certaines choses qui se passent sur le côté. Il y a des gens qui se sont parfois permis certaines demandes parce qu'on communique plus librement et on a peut-être essayer de profiter un peu de la situation pour faire passer la pilule. À un moment c'était un peu l'anarchie au niveau des demandes, ce n'était pas trop structuré, sans priorité et ça il n'y a rien à faire, la présence permet d'avoir une vue plus claire sur tout ça.

*Je vois. Maintenant je vais passer sur une partie plus sur le département IT même si ton background n'est pas trop lié à l'informatique. De façon générale, chez Pierret, quel est le rôle du département IT ?*

T'as déjà 2 parties : la partie développement et la partie infrastructure. La partie infrastructure c'est facile, c'est une seule personne, c'est gérer toute l'infra du groupe. Que tout le monde ait le bon matériel, que les serveurs tournent et soient performants. C'est une personne. Le reste des personnes (5), c'est vraiment des développeurs. On travaille principalement sur les outils CIM qui sont les outils qui utilisent les données de Winpro pour les donner à la production et les organiser. Tous les flux de production, toute l'information qui doit transiter en production, c'est géré au travers des CIM de A à Z et c'est nous qui travaillons dedans ; Il y a de la maintenance, des bugs, mais il y a aussi des projets d'évolution au quotidien en fait. Il faut donc les mener et qu'ils soient cohérents avec l'ensemble de ce qu'on fait chez Pierret. Si une production nous demande quelque chose, on va voir si on sait faire des liens avec d'autres endroits de la production pour harmoniser un maximum.

*Dans le contexte du télétravail, quelles étaient les missions liées à ce cadre ?*

On n'a pas tous changé de mission, on a aidé et épaulé, moi avec teams comme je connaissais un peu l'outil, mon collègue de l'infra aussi. Par contre les développeurs sont beaucoup restés sur leur mission de base. C'est sûr qu'ils n'étaient plus embêtés sur des plantages de production mais ils travaillaient toujours sur des projets, des développements qui étaient demandés ou autre et ça ils ont pu continuer sans problème.

*Tout ce qui était lié support lié au télétravail, les bugs, éduquer les employés, c'était un des rôles que vous avez quand même eu alors ou pas trop ?*

Oui, tout à fait. Dès qu'on a demandé à avoir teams on a commencé avec le comité de direction et on était encore sur place quand j'ai eu l'occasion de faire une réunion pour leur présenter l'outil et les former. Après petit à petit il a fallu acheter les licences pour d'autres personnes, les former, répondre à des coups de fil ou autres car quelqu'un voulait faire une réunion mais ne trouvait pas ses collaborateurs... C'est principalement Ludovic de l'infra et moi qui étions en charge de cela.

*Dans l'ensemble la formation s'est faite assez bien, les gens ont-ils su maîtriser les outils assez vite ?*

Ça a été assez vite, les 15 premiers jours ont été un peu chaotiques et après ça a été comme sur des roulettes.

*Toi maintenant, en tant que directeur IT, comment est-ce que tu contrôles que tes employés font leur travail ? Y a-t-il des mécanismes de contrôle qui sont mis en place ?*

En télétravail ?

*De façon générale et en télétravail si cela a pu être adapté.*

On a adapté un peu car on ne se voyait pas directement. En temps normal, c'est facile, je suis assez adepte de prendre 5-10 minutes ensemble plus fréquemment pour faire un petit topo en vitesse sur le coin d'une table pour voir si tout se passe bien, si tu as besoin d'info,... là c'était un peu plus compliqué évidemment. Là c'était plus organiser des réunions hebdomadaires, d'avancements de projets, là on fait un statut par semaine au lieu d'en faire 3 petits.

*De base, les personnes de l'IT pointent aussi en temps normal au bureau ?*

Oui

*Et donc, là ce contrôle des horaires s'est arrêté.*

Mais ce n'est pas comme ce que tu connais chez Delaware, les gens sont sur place et je ne contrôle jamais le pointage. J'ai parfois des gens qui vont travailler depuis l'usine de Bertrix ou Malonnes, ils pointent là-bas sur site, je ne les vois pas et je suis juste alerté par les RH si quelqu'un ne preste pas ses heures sur la semaine ou sur le mois. Sauf si les RH le remonte, je ne regarde pas du tout les pointages.

*Ça veut dire que ça peut arriver que les personnes de ton équipe ne soient pas au même endroit que toi ?*

C'est beaucoup moins fréquent, on est quand même beaucoup à Transinne, c'est juste une personne une fois par semaine à Bertrix et l'autre un jour par semaine à Malonnes. C'est quand même fort limité.

*D'accord, on va passer maintenant sur la dernière petite partie de mon interview qui concerne un peu plus le futur. Tout d'abord, toi en tant que directeur IT tu fais partie des décisionnaires ? Dans les personnes qui pourraient décider si oui ou non le télétravail peut devenir une pratique courante ?*

Oui, on en discute ensemble en comité de direction. La situation a mis plus le sujet sur la table.

*De base, toi tu étais favorable à la mise en place du télétravail avant la crise ?*

Je pense que oui.

*Et donc, de par la crise, le télétravail a été mis en place de façon un peu forcée, est-ce qu'il y a eu du changement dans ton point de vue ?*

Je ne sais pas si on va le faire, j'attends d'avoir de futures discussions. Moi ça m'a un peu conforté dans mon idée. Maintenant je sais ce que je veux pour moi et pour mon équipe. Mais je reste de l'avis que si ça se met en place ça doit se mettre en place pour l'ensemble de la boîte.

*Avec les mêmes règles partout ?*

Non peut-être pas forcément. Je n'ai pas de souci à ce que certains départements soient plus en télétravail que chez nous. Je sais que les productions dépendent de nous et que c'est plus facile de répondre à une demande quand on est sur place. Je serais peut-être moins enclin à autoriser le télétravail que quelqu'un pour qui le télétravail pose moins de problèmes à être organisé.

*Si on regarde du point de vue de la société, le point de vue actionnaire, performance, penses-tu que le télétravail peut apporter quelque chose à Pierret ? Et quoi ?*

Apporter quelque chose financièrement je n'en sais rien. Une chose que je pense c'est que si ça ne se fait pas, je pense que ça fait partie de l'évolution des mœurs et des envies des travailleurs et que tout simplement il faut évoluer avec son temps et que si on ne se met pas là-dedans, les gens veulent de plus en plus organiser leur vie professionnelle et vie privée et que si on ne permet pas un certain confort dans ce mélange professionnel-privé, ça fera partie de critère de choix. Pierret m'offre-t-il ce confort lié au télétravail. Je pense en tout cas que c'est stratégique en termes de recrutement.

*Ma dernière petite question, par rapport à la mise en place du télétravail qui est faite dans le cadre du Covid, verrais-tu des choses à adapter pour une mise en place sur le long terme ?*

Améliorer par rapport à maintenant pas vraiment. Quand je suis chez moi je suis bien disponible, mes gars aussi. Pour moi ça me va avec cette organisation, ça pourrait continuer.

*Ce serait un peu à voir comment ça se passe ?*

Si j'ai quand même ça, aujourd'hui, comme on est proche dans le bureau, tout le monde ne revient pas en même temps. Je demande de revenir 2 jours par semaine et pas en même temps pour ne pas être trop dans le bureau. Si la situation devait continuer ce serait de garder au moins un jour par semaine où tout le monde est là. Tu as toujours besoin en cas de réunion ou annonce générale c'est quand même plus confortable de se faire que par exemple tous les jeudis tout le monde est là. Ça m'aiderait dans mon organisation.

*Voilà, c'était ma dernière question, je ne sais pas si tu as quelque chose à ajouter ?*

Non pas spécialement, après ça m'intéresse de pouvoir lire ton mémoire par la suite.

*Merci beaucoup pour ton temps.*

**Laurent Masson, assistant RH**

*Je viens de lancer l'enregistrement, voilà la première question. Est-ce que tu pourrais me rappeler ta fonction chez Pierret ?*

Actuellement, je travaille au service du personnel depuis 2010 juste en dessous de Jean-Pierre Haccour, qui est notre directeur. Je m'occupe de trois sociétés sur les 5 de chez Pierret. Voilà ce que tu veux d'autres infos ?

*En quoi consiste ta fonction dans la vie de tous les jours ? C'est aussi ça que j'aurais aimé savoir.*

Donc, la gestion quotidienne des pointages. Mais ça correspond à beaucoup de choses, ça veut dire maladie, tout ce qui tourne autour des pointages des ouvriers ou des employés. C'est aussi les payes. Ça, c'est un autre point important. J'ai d'autres choses mais qui ne sont pas mon totalement niveau RH. Je m'occupe des accidents de travail des véhicules. On a quelques véhicules de société, des camions, des assurances diverses, de tout. Je m'occupe aussi des contentieux clients, des assurances. Je fais pas mal de choses chez Pierret et c'est déjà plus vraiment de la RH.

*Ok, c'était vraiment pour avoir un profil. Et quel parcours est-ce que tu as suivi en termes professionnel ?*

J'ai fait un bachelier en marketing. J'ai été engagé dans une agence d'intérim. J'ai été d'abord commercial, conseil en intérim, puis responsable d'agence. Et puis j'ai quitté. Donc, je suis resté 15 ans dans cette boîte et je suis parti en 2010 pour venir chez Pierret.

*Voilà maintenant de façon générale, comment est-ce que tu considérerais ton degré d'aisance si je peux dire ça comme ça ? En ce qui concerne tout ce que les nouvelles technologies, tantôt tu m'as parlé un peu de teams, mais voilà, je te parle en général tout ce qu'il y a Internet, utilisation de l'ordinateur, etc.*

C'est notre quotidien, donc j'essaye de me tenir au courant un maximum, de savoir tout. On va passer à un nouveau système bientôt. Donc on va avoir du boulot au niveau des nouvelles technologies, je pense, puisqu'on va changer plein de choses. Donc moi, j'adore ça. J'ai besoin de ça et j'ai besoin de faire des choses différentes.

*Très bien, c'est parfait que tu parles de ça parce qu'une de mes questions qui devait venir un peu plus tard concerne le changement. Comment est-ce que tu réagis à ça, donc que dans ta vie, de ton travail de tous les jours, il y ait des nouveaux outils qui arrivent pour lesquels tu dois revoir un peu ta façon de travailler ?*

Je suis toujours volontaire à chaque fois qu'on demande si quelqu'un veut être le relais pour tout ça. Moi, je dis toujours oui, parce que plus j'en apprends mieux et plus j'en sais, mieux c'est. Donc moi, j'ai vraiment besoin. Il ne faut pas de la routine, faut pas que ce soit toujours la même chose. Sinon, on s'ennuie. Donc, c'est bien. Je ne dis pas que je suis un spécialiste, mais ça ne me dérange absolument pas, j'adore ça.

*OK, maintenant, quand je te parle de nouvelles formes d'organisation du travail ou de pratiques flexibles, est-ce que sont des termes qui te parlent ?*

On est confronté à ça tous les jours au niveau de la flexibilité du travail, du télétravail, par exemple, qui est une forme de flexibilité. Mais ça peut devenir des horaires. Oui, ça me parle. Un horaire normal qui est 8h- 17h. Plus personne ne fait ça ou très peu. Après, il y a du 7 heures - 16 heures, il y a du 9 h -18 h, ça change tellement. On est assez flexible à ce niveau-là.

*Maintenant, donc, deux questions plus par rapport à Pierret. Comment est-ce que tu caractériserais le management ? Grosso modo, il y a deux types qui s'opposent. Il y a un management qui est plutôt hiérarchique, ou alors plutôt horizontal. Si tu me comprends, comment est-ce que tu caractériserais Pierret par rapport à ça ?*

C'est variable en fonction des différents services, je pense. On est plutôt hiérarchique. C'est plutôt hiérarchique chez nous, mais c'est une nécessité et c'est un besoin. Malgré le choix. Si jamais tu laisses faire tout le monde, n'importe quoi, on n'en sort pas. Je dirais plutôt hiérarchique.

*OK, alors c'est bien que tu me dises que c'est un besoin parce que j'avais une petite question là-dessus. Est-ce que tu penses que le fait que Pierret soit dans le secteur de la manufacture joue un rôle ?*

Oui, obligatoirement. Si t'as pas une hiérarchie, tu ne sais pas. Je pars de la base et je parle à tous niveaux. L'ouvrier va avoir des comptes à rendre responsable de production et le responsable de production au directeur d'usine. Si tu passes outre toutes ces personnes, c'est foireux. Ça ne va pas aller. Voilà, je pense comme moi à mon niveau, c'est différent. Au niveau des employés, on est moins hiérarchique, mais il y a quand même une certaine hiérarchie au niveau des décisions. C'est mon responsable qui doit les prendre. Je peux soumettre, je peux dire voilà ce que j'en pense. Voilà, je suis d'accord, je ne suis pas d'accord, mais il prendra de toute façon une décision avec la hiérarchie. Donc oui, c'est sans doute du secteur.

*Et donc, la dernière question pour cette partie-là concerne aussi Pierret, qui introduit un peu la mise en place du télétravail. Qui télétravaille chez Pierret ? Étant donné que Pierre fait partie du secteur de la manufacture. Je sais que les ouvriers qui travaillent dans les usines ne peuvent pas faire de télétravail. Donc, qui sont les personnes qui vont télétravailler ?*

Depuis qu'on a été arrêté le 20 mars, tous les employés ont télétravaillé. Tous sauf quelques personnes qui ne sauraient pas. Notre dame à l'accueil physique chez nous ne sait pas voir

les gens, ce n'est pas possible. On a eu pendant toute une période les responsables de production qui ne travaillaient pas pendant un mois puisqu'on a vraiment arrêté au niveau des ouvriers. Un responsable de production n'a pas de raison de télétravailler à temps complet. Ils ont repris avec la reprise des usines, ce qui est logique. Tout le reste continue à télétravailler pour le moment. Les services commerciaux, la recherche et développement, le marketing, tout ça. On a tous, on fait tous du télétravail. Les ouvriers ont été arrêtés complets pendant un mois, ils ont repris petit à petit à partir de mi-avril, donc ça marche.

*D'accord, maintenant, on passe à la deuxième partie de l'interview qui porte plus sur ton expérience par rapport au télétravail. Donc avant, avant cette crise du covid-19. Est-ce que tu as déjà été amené à travailler depuis ton domicile, que ce soit pour Pierret ou pour une autre entreprise ?*

En fait, toujours. Enfin, c'était déjà du télétravail avant, sans que ça porte le nom. C'est le soir ou le week-end où tu ouvres ton PC pour consulter tes mails et y répondre, donc. Mais ce n'était pas officiel, on va dire ça comme ça. C'est surtout pour ne pas perdre le fil de ce qui se passe, mais non pas dans des conditions pareilles. Et avant ? Non, encore moins de mon expérience précédente dans l'intérim. Pas du tout.

*Par rapport à ces conditions-là, de télétravail officiel, quelles ont été les premières impressions ? Est-ce que tu as su te mettre dans un état d'esprit similaire par rapport à ce que tu ferais au bureau ?*

Oui, tout à fait tout à fait. Ça n'a absolument rien changé. A part certaines connexions, certains mots de passe, certaines choses, il a fallu se mettre, se rappeler de certaines choses quand on est à distance. Mais ça a été assez vite. Il a fallu seulement une journée avoir vite compris comment ça devait fonctionner. Donc, c'est le boulot. Le plus dur, c'était d'avoir les moyens technologiques pour le faire. Mais au niveau des conditions, c'est exactement la même chose, voire même, tu travailles plus quand tu es en télétravail que quand tu es au bureau. Je suppose que ça va peut-être venir par la suite aussi, donc.

*Étant donné que tu à l'air de dire que ça se passe plutôt bien, pourquoi est-ce que tu considères que ton environnement de travail à domicile est approprié pour pouvoir y travailler de façon performante ?*

Oui. Quand je suis tout seul. J'ai les enfants une semaine sur deux. C'est un peu différent quand ils sont là que quand ils ne sont pas là. Ici, je suis vraiment tranquille et donc tu peux faire des grosses journées. Quand ils sont là, c'est un peu différent. Je n'ai pas de bureau spécifique à la maison. Ce n'était pas prévu quand je suis arrivé dans cette maison. Donc on est dans le salon ou dans la salle à manger où on peut et on se débrouille comme ça quand ils sont là. Mais quand ils ne sont pas là, je n'ai rien. Je suis tout seul. Je n'ai pas de soucis. Mais ce serait bien d'avoir un bureau spécifique dédié à ça et vraiment être à l'écart et pouvoir tout fermer, ça va. Ce n'est pas possible, en tout cas chez moi.

*Et donc, maintenant, justement, au niveau des outils technologiques dont tu me parlais avant, est-ce que tu considères que tu disposes de tous les outils nécessaires afin de pouvoir travailler de la même façon qu'avant ?*

Au niveau du matériel, ce n'est pas seulement mon ordinateur, il y a également des programmes. Ce qui est des plateformes, on a tout ce qu'on a au bureau puisqu'on a demandé à voir comment l'informatique travaille habituellement. Au moment du confinement ou juste avant, on a demandé de quoi nous avons besoin. Donc on a dit « voilà de quoi j'ai besoin sur l'ordinateur portable », qui était fourni dans mon cas, et pas peut être pas chez tout le monde, mais ici, ça a été fourni par l'entreprise. Pour le reste, c'était un petit peu de la débrouille, mais parce que c'est arrivé très vite.

En plus, j'ai une imprimante scanner. Chance que j'avais ça, par exemple. Sinon, j'aurais été un petit peu coincé et je n'allais pas faire l'acquisition d'un matériel spécifique pour une période indéterminée puisque je ne savais pas comment ça allait durer.

Donc, j'avais ça. Pour le reste, je peux me connecter sur mon ordinateur directement du bureau, sur ce PC-là. Mais quand je me connecte sur mon ordinateur du bureau, je retrouve tout mon environnement. Donc ça ne me pose aucun problème au niveau technologique.

*D'accord, maintenant, je sais que tu viens déjà d'en parler un peu, mais ce que tu pourrais me dire les problèmes majeurs que tu as rencontrés pendant le télétravail ou des problèmes qui t'ont embêtés ? Qui peuvent te bloquer dans ton travail ?*

Majeur, non. La seule chose, c'est que on n'avait pas tous les documents. On reçoit encore beaucoup de courriers : les certificats médicaux, les saisies sur salaire. Des choses qui arrivaient par recommandé ou par courrier normaux au bureau. Donc, s'ils n'étaient pas envoyés par mail, c'est des infos que je n'avais peut-être pas forcément. Ça, c'est ce que tu as tous les jours quand tu es au travail réel mais pas quand tu es en télétravail. Il y a eu une grosse perte ou un gros ralentissement au niveau des courriers, mais c'est la situation qui veut ça. En plus, avec le Covid, on mettait tout le courrier qui arrivait en quarantaine, donc on ne les avait vraiment pas en temps et en heure. On va dire ça comme ça. C'est le seul souci. Pour le reste, les papiers s'accumulent sur mon bureau. Donc sans y aller, ça a été un petit peu la galère. Les premiers jours, quand on est retourné au boulot, on a dû classer beaucoup de papiers. Sinon, pour le reste, n'a aucun problème.

*D'accord, et à l'inverse, est ce qu'il y a des points positifs que tu as pu ressentir par rapport au télétravail ?*

L'organisation, tu fais ce que tu veux, ton organisation de travail est totalement différente. Tu peux dire. Certains, à mon avis, sont restés sur un 9h–17h et d'autres vont complètement changer, 7h 18h, mais tu t'arrêtes 2- 3 heures dans la journée pour se promener, pour aller faire quelque chose. Je sais que ça s'est fait comme ça et ça m'est arrivé aussi.

*Donc voilà. Tu me disais aussi tantôt que tu as l'impression de parfois même plus travailler. Ça pourrait être un point positif pour l'entreprise ?*

Je vais travailler tôt et je rentrais tard comme toujours, comme je n'ai pas les enfants. Mais sinon, oui, évidemment. À mon avis, pour certaines personnes, ça a dû changer pas mal et certains ont dû travailler plus en période de télétravail. C'est vrai que c'est un point positif pour l'entreprise puisque l'on n'est pas plus payé.



*Maintenant, on arrive à la troisième partie qui est un peu plus sur le rôle de la fonction RH. Donc je t'ai demandé au début de l'interview c'était quoi la fonction et un peu ce que tu faisais tous les jours chez Pierret. Et donc, par rapport à ça, à quoi sert la fonction RH chez Pierret ?*

Donc : salaires, pointages par rapport au télétravail ou par rapport au travail en général. Le rôle du département RH, ce n'est rien de plus que ce que je t'ai dit. En tout cas, je ne vois rien de spécifique à mon niveau. Je fais aussi d'autres choses. Je suis aussi conseiller en prévention, mais pas le conseiller en prévention à tous les niveaux. Je rencontre pas mal de gens pour ça et je suis la personne de confiance. Je ne sais pas si ça te dit quelque chose. Donc ça, c'est des choses qui se passait surtout avant le confinement. Maintenant, j'ai plus vraiment eu de contact avec les gens. Personne de confiance c'est recevoir les gens qui sont en difficulté. Et là, forcément, pendant la période de télétravail, mon boulot est totalement différent. Y'a plus vraiment d'appels, il y a plus de gens que j'ai été voir par rapport à ceux qui sont venus me voir. Ça, c'est une chose qui est un peu différente au niveau du télétravail. Pour le reste, comme les pointages en télétravail, quand tout le monde est au chômage, forcément, on a beaucoup moins de boulot. Ici, depuis que ça avait repris au mois d'avril ça, ça a bien redémarré. Ça a quand même été au niveau RH. Tout ce qui est documents pour toucher le chômage au moment où ça a commencé. Mettre les dossiers de tout le monde en ordre ou en tout cas, parce qu'ils n'y arrivaient pas forcément tout seul. On a eu pas mal de boulot au tout début du Covid.

*On reviendra là-dessus un peu plus tard parce qu'un truc qui m'a intéressé dans ce que t'as dit par rapport à la personne de confiance. Quand tu dis que tu voyais moins de personnes, est-ce que tu penses que c'est par rapport au travail à distance que tu as eu moins de cas ? Est-ce que le fait de travailler à distance a réduit les problèmes ou plutôt a fait que les personnes ne te contactaient plus ?*

Certains se sont à mon avis retrouvés en difficultés assez élevée puisqu'ils étaient moins familiers avec les outils ou pour plein de raisons, mais ils ne me contactaient pas, puisque je suppose que c'est plus simple de voir les gens en vrai. Et puis, les ouvriers ne sont pas du genre à appeler facilement. Ils préfèrent voir les gens en direct. Tu vois ce que je veux dire ? Ça ne me pose pas trop de problèmes de téléphoner à un ouvrier mais ce n'est pas le cas de la majorité des gens. On a plus d'ouvriers que d'employés. C'est pour ça que j'ai moins de contacts pendant cette période de confinement. Mais je ne pense pas que les problèmes étaient moindres.

*J'en suis persuadé. Et donc, du coup, maintenant, pour revenir sur les rôles ou les missions du personnel RH dans la mise en place du télétravail. Tu m'as cité ce qui était en lien avec l'administratif, au chômage, ...*

Donc on avait des documents à compléter. Même si le gouvernement nous a bien aidés à ce niveau là puisqu'ils ont simplifié fortement les documents à remettre, il a quand même fallu refaire certaines choses. Mais si on avait dû faire tout comme du chômage normal on ne s'en serait jamais sorti. Mais le gouvernement nous a aidés à ce niveau-là. Je me suis mis au courant des simplifications, mais bon, ce n'est pas dans le cadre du télétravail directement, donc ce n'est peut-être pas important mon avis.

*Et au niveau du soutien quant à l'utilisation des nouvelles technologies qui ont été mises en place pour le télétravail. Je sais que ça s'est fait très vite, mais y a-t-il eu des espèces, de petites formations sur comment utiliser Teams ? Ou ça, ce sont des choses qui ne concernaient pas le département RH.*

Dans notre cas, ça devrait être normalement l'informatique. Mais encore une fois, comme tu le dis toi-même, ça a été très, très vite. La semaine du 20 mars, le vendredi, on s'est décidé à mettre tout le monde en télétravail. L'informatique a eu un boulot de taré pour que tout soit en ordre : commander des PC, les mettre à jour avec les bonnes informations, avec les bons programmes teams pour pratiquement tout le monde.

Et puis après, ça a été un petit peu la débrouille. On a dû se débrouiller pour savoir comment fonctionnaient les programmes. Je ne pense pas que ça a posé beaucoup de problèmes. Du moins, c'est ce que j'ai entendu dire. Je crois que les gens sont des gens intelligents et travaillent avec des bonnes personnes en temps normal.

*Donc, pour revenir sur cette formation-là, est ce que c'est le rôle du département RH de faire ça ? Par exemple, tu m'avais envoyé un mail avec de l'assistance et une formation sur le télétravail ou quelque chose comme ça.*

Je ne sais pas si je t'ai envoyé les deux mails avec Unique mais on y voit ça. Ça va être la suite que tu veux aborder dans ton dernier point, je pense. Ça va être plus ce qui est légal. On en parlera, mais on envisage, maintenant qu'on a vu que ça fonctionnait pas mal, d'augmenter le télétravail ou de l'autoriser en tout cas beaucoup plus, voire si pas l'imposer. Mais ça, on en discutera. Deux jours de semaine, par exemple après la période du covid, quand tout va être redevenu normal, on va dire ça comme ça. Maintenant, il y a les aspects légaux. Savoir ce qu'on doit payer au niveau des frais de déplacement, niveau du salaire. Il y a plein de choses qui vont venir s'ajouter. Et c'est ça la formation que je t'ai envoyée.

*Mais ma question par rapport à ça, c'est plus. En fait, si le rôle du département RH est de proposer ce genre de formation sans prendre en compte le télétravail. Est-ce que c'est quelque chose que vous faites chez Pierret ou pas trop au niveau des formations ? Des formations sur le télétravail ou des formations de façon générale.*

Je vais dire, si la formation est ce que c'est le département RH qui se charge d'organiser tout ça ou un autre, c'est moi. Mais ça rentre dans le RH oui, ça fait encore une autre partie. J'avais oublié, il y a des formations obligatoires. Donc, de toute façon, il y a des choses qui doivent se faire tous les ans, tous les 5 ans, tous les 3 ans. Enfin, voilà, il y a des formations qu'on doit suivre. Et donc ça, c'est notre rôle aussi. Oui, bien sûr.

*Tu me parlais tout à l'heure de pointage et je me demandais donc par rapport à ça. Quels sont les mécanismes de contrôle qui sont utilisés chez Pierret pour contrôler que le travail est fait en bonne et due forme ?*

Le travail, pas le télétravail. Le travail de façon générale, avant. Donc, avant la crise, on a des pointeuses dans pratiquement toutes nos différentes sociétés, on contrôle ce qui est contrôlable. Je m'explique un ouvrier, on sait contrôler, certains employés, on sait contrôler,

d'autres, on ne sait pas. Un conducteur de chantier, un commercial. Le directeur ne pointe pas, par exemple non plus, mais tout ce qui est contrôlable et contrôlé pour le moment.

*Et donc, ces gens-là, il y a une part dans tout ce qui était contrôlable et qui était contrôlé. Certaines de ces personnes tu m'as parlé des commerciaux étaient mis en télétravail. C'est bien ça ? Tout le monde a été en télétravail et donc ça a nécessité d'adapter les mécanismes de contrôle. Comment est-ce que ça a été fait ?*

Pour l'instant, on ne contrôle pas. Est ce qu'on va faire pour la suite ? On n'en sait encore rien. Voilà donc l'employé qui est censé être en télétravail et qui est censé faire sa journée d'ici 17 heures. Pour l'instant, c'est de la confiance. On ne vérifie pas que la personne est connectée de 8 heures à 17 heures. Et on ne va pas passer notre temps à ça. Pour la suite, je n'en sais rien. On va voir ce qui va être mis en place si on va faire des systèmes de contrôle. Comment est-ce qu'on peut les faire ? On n'y a pas encore réfléchi.

*Et si je te parle de management par objectifs, tout ce genre de choses, c'était dans les sujets pour lesquels tu étais à l'aise ?*

Oui, parce qu'on est tous concernés. Maintenant, je ne sais pas comment ça se passe dans les autres services. Tu vois comme chaque directeur gère, on va dire ça comme ça et dans mon cas, il n'y en a pas. Voilà management par objectif, je ne suis pas concerné. Oui, c'est plus difficile dans certains départements, dans certains cas que d'autres. Les commerciaux, fonctionnent certainement par objectif, mais je ne sais pas comment ça fonctionne exactement encore.

*D'accord. Comme tu fais partie du personnel RH et que je m'étais dit que tu es en contact avec plus de personnes dans l'entreprise, est ce que tu sais un peu quelle a été l'impression générale par rapport à la mise en place du télétravail ? Si ça a été assez positif ou s'il y a eu beaucoup de difficultés ?*

De ce que j'en lis pour l'instant de l'enquête qu'on a faite et pour laquelle je n'ai pas relevé tous les résultats, globalement, c'est positif. Je pense qu'une petite partie s'est sentie un peu perdue. Le problème, c'était le manque de contact avec les collègues. Globalement, si on veut, on va creuser. Mais en lisant les résultats de notre petite enquête, ça leur a manqué énormément. Ce n'était pas tellement de venir au boulot, c'est de ne plus voir ses collègues ne plus pouvoir discuter, de ne plus avoir de vie avec l'entreprise. On va dire ça comme ça

*C'est intéressant ça, parce que c'est un point vraiment que j'ai vu plusieurs fois dans ma partie théorique. C'est bien que ça se reflète.*

On verra avec les résultats et j'aurai droit dans une semaine. Mais globalement, je crois que c'est ça le problème. Ok, ça marche. Le boulot reste le même. On fait en télétravail, tu fais toujours la même chose, mais tu ne peux plus t'adresser à un collègue pour demander quelque chose, ou du moins plus aussi facilement. Voilà, je pense que c'est ça le problème, ce qui n'a pas été mon cas. Personnellement, je te parle des autres, pas de moi.

*Oui, d'accord. OK, voilà, c'est ce qui clôture, la partie plus sur le plan RH. Donc maintenant, on arrive dans la dernière partie qui concerne un peu le futur et le futur concernant le télétravail et peut être les pratiques flexibles. Quelque chose que tu m'as déjà dit un peu, est ce que d'abord, toi, personnellement, est ce que tu aimerais continuer le télétravail une fois la crise terminée ?*

Oui, j'aimerais, j'espère que ça se fera.

*Au niveau de l'organisation. Maintenant, est ce que tu penses que ça intéresse Pierret.*

Oui, oui, je veux juste dire oui, j'espère, mais pas à temps plein. Il est hors de question que je sois à 100% tous les jours. Il faut, il faut aller au boulot de temps en temps. T'as pas le choix. Il faut donc aller au bureau. Il faut voir les gens et encore une fois, par rapport à mes différentes fonctions, il faut que je voie des gens de temps en temps, ne fût-ce que de par le rôle de personne de confiance, pour plein de choses, il faut que je sois là. Donc moi, personnellement, oui, mais pas à temps plein, c'est clair.

*La question reste au niveau organisationnel est ce que tu penses que le télétravail est un réel intérêt chez Pierret sur le long terme ?*

Oui, oui, clairement, il y a un intérêt, je pense. En tout cas pour une majorité des gens. Je pense qu'au niveau familial, les gens se disent c'est quand même pas mal du tout de pouvoir organiser son temps différemment et conduire les enfants à l'école, les voir le mercredi après-midi et ne pas être au boulot. Je pense que les gens vont fonctionner complètement différemment à partir de maintenant ou en tout cas, et vont souhaitez travailler différemment à partir de maintenant. Parce qu'ils se sont rendus compte des avantages que ça pouvait amener, voire des inconvénients pour certains. C'est quand une autre forme et c'est quand même beaucoup plus intéressant d'être en télétravail, je pense. Mais c'est surtout l'impression que j'ai du côté des employés.

*Et si tu regardes du point de vue de l'entreprise, des chiffres ou de la performance. Est-ce que tu penses que la mise en place du télétravail pourrait avoir un impact positif sur la performance de l'entreprise ?*

Ben, si les gens sont mieux dans leur tête et dans leur vie privée, forcément qu'ils seront mieux que ça va s'en ressentir au niveau des chiffres. Si tout fonctionne correctement et qu'ils sont chez eux, ils ne travailleront pas moins. Ça, c'est sûr. Mais l'impression que j'ai est qu'une majorité de personnes seront mieux dans leur tête. Ils arriveront mieux à s'organiser. Je pense que ça ne peut être que bénéfique au niveau de l'entreprise. C'est mon avis.

*Et donc, toujours dans cette optique future, si je peux dire ça comme ça, quelles seraient les choses à changer ou adapter afin que ce soit vraiment viable et parfait ? Je vais dire sur le long terme.*

Je n'en sais encore rien. C'est trop tôt pour donner une réponse puisque je ne sais pas, ça dépendra de tellement de choses aussi des moyens de l'entreprise, ça dépendra de pas mal de paramètres. Donc te donner une réponse maintenant, je ne sais pas quoi. J'ai une idée, mais je ne sais pas. Voilà. Désolé pour celle-là.

*Pas de souci, de toute façon. Faut dire que c'est des questions que je poserai aussi à d'autres comme monsieur Haccour qui pourra peut-être aider. Et au niveau des chefs, c'est aussi une question sur les indicateurs de performance, moyens de contrôle.... Donc ça, c'est aussi quelque chose qui est encore assez flou maintenant de ce que je peux comprendre.*

Le problème, c'est qu'on n'a pas beaucoup de recul, qu'on a repris fin avril, qu'on n'a pas repris à fond. En tout cas, pour le moment. Pour plein de raisons. Niveau production, parce que l'on n'a pas toutes les matières premières vendues. Donc voilà, on ne sait pas travailler encore correctement. Pour répondre à cette question-là, il faudra qu'on ait plus de recul sur le cas du covid. Il faudra voir où on en est au niveau du télétravail, donc c'est compliqué. On n'a pas toutes les infos pour te répondre pour le moment, je pense.

*Une petite question qui me vient à l'esprit en parlant de ça. Mais est-ce que vous avez quelqu'un dans un ou des gens qui sont en charge justement de regarder un peu ce qui se fait des best practices, si on peut dire ça comme ça ailleurs. Et qui serait susceptible d'adapter ça ?*

C'est nous, mais on en est au début où je me suis inscrit à la formation d'Unique, justement pour avoir ce genre d'informations, pour avoir un peu plus d'infos et on se renseigne chacun de notre côté. On mettra ça sur la table, on en discutera à mon avis bientôt, avant nos congés d'août, et après le retour de congés, on peut voir où on en est sur la suite à l'enquête qu'on a faite sur le travail et suite aux infos qu'on aura et à ce moment-là, on verra plus clair. Mais pour l'instant, on se débrouille. Encore une fois, tout est venu tellement vite que on a vraiment été un peu pris de court pour plein de choses.

*C'était la dernière question que j'avais pour cette partie-là et donc pour l'interview. Donc, je ne sais pas si tu as à quelque chose à ajouter par rapport à ce que tu penses intéressant.*

Je pense que je t'ai dit une majorité des choses. En tout cas, ce que je pense pour le moment. Si jamais recontacte-moi si tu penses à quelque chose d'autre mais comme ça, je ne vois pas.

*Je te remercie encore une fois d'avoir pris le temps de répondre à ces questions.*

Pas de souci, avec plaisir.

**Anne-Sophie Gillard, assistante RH**

*L'enregistrement est lancé je vais pouvoir commencer les questions. Peux-tu me dire un peu plus sur toi et la fonction que tu as chez Pierret.*

Je travaille au niveau des ressources humaines, principalement au niveau du recrutement, recrutement pour l'ensemble du groupe Pierret, que ce soit employé ou ouvrier beaucoup avec l'agence d'intérim ADECO qui est le profil ouvrier.

*Quel parcours as-tu suivi pour en arriver là, que ce soit parcours professionnel ou études ?*

J'ai réalisé un graduat en secrétariat de direction et après dans une boîte de construction chez ... au recrutement et depuis dans des boîtes de construction toujours au niveau du recrutement. Cela s'est toujours fait un peu au hasard.

*Pour mieux connaître ton profil, comment est-ce que tu te caractérises avec les nouvelles technologies, l'utilisation de l'ordinateur, internet. Est-ce que ce sont des choses avec lesquelles tu es à l'aise ?*

Oui, franchement cela ça va.

*Quand on te parle pratiques flexibles, aux nouvelles formes d'organisation du travail, comment cela va ? Est-ce des termes que tu connais et qui te parlent ?*

On commence à en parler et cela ne me fait pas peur.

*Mais ce ne sont pas des choses que tu as étudiées ou que tu as eu l'occasion de développer dans des formations ?*

Pas du tout, c'est quelque chose de nouveau dont on entend parler.

*Pour parler du travail que tu fais au niveau du recrutement, est-ce que les tâches que tu réalises sont souvent répétitives ou qui changent en fonction du travail à gérer, de l'imprévu ?*

On a des demandes en fonction de la production, on est pris de court, parfois à 14h pour démarrer le lendemain. On doit piocher dans nos CV, rappeler des candidats, leur faire passer des tests, les voir ou au moins les entendre par téléphone, parfois on n'a même pas le temps de les voir. On ne peut pas dire que les journées se ressemblent. On passe par des lectures de mails, à classer, à recontacter éventuellement. En dehors de cela, je m'occupe des vêtements de travail, de l'accueil des nouveaux, il y a beaucoup de choses qui gravitent autour du recrutement, les entretiens, les gens à voir. Les journées ne sont jamais les mêmes.

*Maintenant plus au rapport du changement, si un jour tu dois faire quelque chose de façon différente, c'est la crise ou cela ne pose pas de problème ?*

Non pas de problème. Le pire, c'est que des gens qui disent on a toujours fait comme cela. C'est difficile de travailler avec des gens qui ne savent pas s'habituer au changement.

*On va parler maintenant avec ton expérience du télétravail. Comment le télétravail s'est mis en place pour toi, quand est-ce que vous avez commencé, si c'est à 100 % ou pas ?*

Je pense qu'on a arrêté le 18 mars, la semaine avant on a déjà testé le télétravail le cas s'il fallait passer à une fonction plus radicale. On a commandé des PC portables, notamment pour moi qui n'en ait pas où je travaille et pour que chacun ait un PC chez lui. Pour moi j'ai pris un jour ou deux avant cette date où le monde s'est un peu arrêté. La semaine suivante, on a dit, tout le monde est à la maison. Je n'avais qu'un jour ou deux pour voir si le PC fonctionne et si la connexion est bonne, puis je me suis retrouvée chez moi à temps plein.

*Avais-tu déjà été amenée à travailler depuis ton domicile que ce soit pour Pierret ou autre ?*

Non pas du tout. J'avais déjà travaillé avec mon smartphone, car je suis à 4 jours sur 5. Dans l'après-midi où je ne travaille pas je regarde mes mails. S'il y a une urgence, je réponds. C'est la seule chose que je fais par rapport au télétravail.

*N'ayant jamais fait de télétravail, quelles ont été tes impressions, est-ce que tu t'es mise de suite dans un état d'esprit de travail, as-tu de suite géré le matériel ?*

Oui, je pense, ce qui manque, c'est de pouvoir imprimer des documents. On a envie de garder certaines choses sur un support papier. C'est quelque chose qui est embêtant. Comme on est parti très vite, il y a des choses que je n'avais pas prises du bureau. Je voulais regarder certaines choses qui étaient au bureau et je ne pouvais pas. Mais le matériel fonctionne et on s'est de suite mis dans le bain.

*C'est surtout des dossiers papier ?*

Comme il devait y avoir des élections sociales chez Pierret au mois de mai, comme je m'en occupais, tout le dossier papier était chez Pierret. J'ai été en partie dépannée par l'informatique, mais j'aurais aimé l'avoir.

*C'est un dossier que vous n'avez du tout en ligne et tu aurais préféré l'avoir sur papier parce que tu es habituée à travailler sur papier ?*

En ligne en partie, mais j'avais beaucoup de notes sur papier. On a une grosse partie ligne, mais j'aurais l'avoir aussi sur papier.

*Si on parle de l'endroit où tu travailles de chez toi, l'environnement est-il approprié pour pouvoir y travailler d'une façon performante ?*

Pour l'instant c'est dans la cuisine, car l'endroit le plus agréable et j'ai toujours travaillé de cette pièce-ci. J'ai des grands enfants qui ne sont pas bruyants et en temps normal ils sont à l'école. C'est gérable. Mais lorsque tout le monde est ici, je devrai m'isoler dans un bureau. J'ai un bureau et c'est possible.

*Maintenant concernant les outils dont tu as besoin pour travailler, tu as déjà un ordinateur, mais pas d'imprimante ?*

On n'a pas de souci pour le matériel ou les plates formes, tout tourne bien. Je fais le même boulot que je fais ici que celui que je pourrais faire au bureau.

*Le fait d'avoir dû changer d'ordinateur, as-tu rencontré des soucis ?*

Non, c'est identique. Les programmes sont les mêmes.

*Pourrais-tu me résumer en une phrase les problèmes que tu as eus ?*

Problèmes de documents papiers, problèmes de connexion. Il y a aussi le contact collègues. Comme on était en Covid, il y avait quand même du mouvement à la maison. Si je suis en télétravail en septembre ou octobre, je vais me retrouver seule toute la journée, je préférerais me trouver au bureau.

*As-tu retiré des avantages du télétravail ?*

Oui, on est chez soi, c'est appréciable, on ne doit pas se lever pour aller travailler. Moi je suis à 2 minutes de mon travail. Ce n'est pas comme certains qui la route à faire. S'il fait beau à 15h, je peux dire je vais faire 1 heure de vélo et je travaillerai une heure en plus le soir. Si je suis dans un dossier, je peux me permettre de ne pas prendre de pose à midi, mais plus tard. C'est appréciable.

*Pour parler de ta fonction du recrutement, dans la mise en place du télétravail, peux-tu me parler du département ERACH chez Pierret d'abord et de ta fonction.*

On a un directeur RH, Jean-Pierre Haccour, et deux collègues, Laurent Masson et Audrey Jaumin, et moi-même, donc on est quatre. Laurent et Audrey s'occupent de la fonction des paies. A nous quatre on s'occupe de l'ensemble du personnel Pierret qui compte 400 personnes, que ce soit de l'embauche du candidat jusqu'à sa sortie. Gestion des paies, absence de maladie, accident de travail en partie vu qu'il y a quelqu'un qui s'occupe de la prévention, le bien être, tout ce qui est événement, les visites médicales. On a chacun notre partie, mais Laurent et Audrey ont un travail similaire au niveau des sociétés.

*Tu m'as parlé de ta fonction de recrutement, mais es-tu aussi en contact avec le personnel ? s'ils veulent venir te voir pour des problèmes, s'ils ont des questions. Est-ce aussi ton job ?*

Ils iront plutôt voir Laurent ou Audrey puisque ce sont des questions de paies, moi je gère la partie avant qu'ils ne rentrent. Dès qu'ils sont rentrés chez Pierret je passe la main. Je les vois beaucoup maintenant parce qu'il y a la distribution annuelle des vêtements de travail, mais pendant l'année, je les vois moins. Audrey fait les permanences, les fiches de paie, elle a les contacts pour les chômages, moi pas.

*As-tu eu un rôle dans l'organisation du télétravail ou pas du tout ?*

Non pas trop, il y a eu du travail au niveau informatique, Jean-Pierre Haccour a un peu géré le tout. Moi pas. On a travaillé sur la mise en place de l'enquête pour voir si ça pouvait être intéressant de continuer le télétravail sur le long terme.



*Par rapport au recrutement, pendant la période du Covid, avez-vous continué le recrutement ?*

La reprise a eu lieu le 15 avril, et de suite on a demandé des renforts en production, soit pour des renforts ou des gens malades. J'ai continué à contacter des gens par téléphone, c'est plus compliqué et difficile à gérer. Maintenant depuis les dernières semaines, quand il y a un candidat intéressant, j'essaie de le rencontrer. Jean-Pierre Haccour voulait qu'on les voit par vidéoconférence, moi je préfère le rencontrer. Il est déjà stressé quand il vient en direct et par vidéoconférence, j'ai peur qu'il perde ses moyens et qu'on ne le voit pas comme il devrait être vu.

*La vidéoconférence, est-ce quelque chose que tu avais utilisée ou pas du tout ?*

J'en ai fait une avec une dessinatrice. Le reste des interviews, je les ai faites par téléphone ou je suis allée sur place. Mais ce n'est pas toujours top.

*Penses-tu que cela pose problèmes, les gens sont plus stressés, ou cela c'est par rapport à toi où tu as plus difficile à les juger ?*

Cela ne me pose pas de problème, mais parfois il y a des soucis de connexion ou les gens n'ont pas de PC. On leur envoie des tests et c'est parfois difficile au niveau informatique. Tous les profils pour la production, je ne vois pas la personne discuter comme on le fait maintenant et ils n'ont pas toujours le profil pour faire ce genre d'interviews à distance. Quand j'ai vu que sur papier la personne était intéressante je l'ai envoyée à Bertrix et c'est eux qui ont fait l'interview. Et c'est eux qui donnent leur accord directement.

*Ce sont donc les responsables de production qui ont fait l'entretien ?*

Oui.

*A l'avenir si le télétravail devait se mettre en place chez Pierret un jour ou deux, toute cette partie du recrutement tu ne le ferais pas via le télétravail si je comprends bien ?*

Oui certainement. Mon travail à la maison serait des lectures de CV, donner des réponses, mais pas le recrutement par télétravail. Il y a trop d'inconvénients du fait qu'on ne peut pas rencontrer en personne les candidats.

*Au niveau du contrôle de ton travail, ton directeur, c'est Jean-Pierre Haccour, est-ce qu'il contrôle si ton travail est fait dans les temps, y a-t-il des indicateurs ?*

Je lui ai demandé comment il jugeait le travail fait chez Pierret, s'il y a des gens qui bossent et d'autres pas, comment peut-on le savoir ? On n'est pas beaucoup dans notre service. Il doit facilement voir si on se connecte. Je pense aussi qu'il y a un suivi dans les mails. Quand il téléphone, on décroche donc il doit voir si son équipe travaille. Si chaque chef de service est vigilant, il ne doit pas y avoir la nécessité de mettre des logiciels de contrôle. Si quelqu'un n'a pas de suivi dans ses dossiers, ne réagit pas à ses mails ou ne décroche pas

son téléphone, c'est qu'il y a quand même un souci. J'ai des collègues qui ont des enfants très petits, et qui une partie de la journée ne sont pas joignables, mais qui bossent et envoient des mails à 22 heures. C'est l'avantage pour eux du télétravail. J'en ait parlé avec Jean-Pierre, mais je ne crois pas que l'on soit surveillé, mais on voit qu'il y a un suivi qui se fait.

*Si je pose la question concernant le télétravail, c'est parce que j'ai lu dans des articles que certains travailleurs se sentent très surveillés par des programmes, si tu es connectée ou pas, pour Skype c'est pareil, est-ce que tu as ce sentiment ?*

Pas du tout. A partir du moment où tu fais bien ton travail, vraiment pas du tout. On n'a pas de remarque à ce niveau-là même si on n'est pas connecté tout le temps et qu'on travaille sur des documents papier, pas sur l'ordinateur.

*On va parler de la partie hypothèse sur le futur, c'est un peu des idées, un ajustement par rapport au télétravail. Bien que tu m'aies dit que pour des interviews tu préfères être sur place. Après la crise, voir même en septembre, si le télétravail était mis en place est-ce quelque chose que tu pratiquerais ? Es-tu favorable à cette mise en place ?*

Je pense maintenant qu'on y a goûté, c'est quelque chose d'intéressant. Je suis à 4 jours semaine, j'ai déjà un jour à la maison, c'est déjà appréciable. Je pense que je travaille le mercredi matin, je n'irais pas le mercredi, c'est une journée qui me convient. Cela permet de se faire livrer du mazout, des colis. Pouvoir faire certaines courses, aller à la banque lorsque les horaires on ne sait pas s'y rendre, cela reste un confort pour un jour ou deux. Je ne pourrais pas faire cela toute la semaine. Je serais contente d'aller au bureau, voir mes collègues, discuter. Ici pendant les congés il va y avoir du mouvement dans la maison. En septembre, je vais me retrouver seule et je ne serai pas du tout dérangée. Je ne vais pas avoir des collègues qui vont venir me demander des tas de choses, ou entendre du bruit autour qui pourrait me perturber. Un jour c'est largement suffisant.

*Dans cette mise en place d'un jour par semaine où dans ton cas tu trouves cela suffisant, vois-tu des choses qu'il faudrait adapter ou modifier par rapport au télétravail, ou vois-tu des améliorations ?*

Non, je ne vois pas trop. J'essaie de caler dans mes horaires de bureau, commencer à 8 heures. Au début du télétravail, j'ai pas mal modifié mes horaires, si bien on culpabilise de faire autre chose que de travailler. Si bien que j'avais tout le temps le PC ouvert, et j'arrêtais tout le temps d'aller voir mes mails. Les samedis et dimanche j'allais constamment sur mon PC. Un jour férié, je travaillais aussi. Quand je vais au bureau, j'arrête le mardi midi et le mardi après-midi, je suis en congé. Pendant cette période de télétravail, je ne savais faire de rupture avec Pierret. A l'avenir, je vais devoir rentrer dans un horaire de bureau. Il est 8h, il est midi, j'ai bien bossé. Je suis joignable, mais quand même je dois arrêter.

*Si le système est mis en place, crois-tu que Pierret aurait intérêt à communiquer aux employés un guide, comment bien faire du télétravail, fixer des horaires de disponibilité, plages horaires plus flexibles. A telle heure on arrête ?*

Cela me paraît compliqué, car cela est propre à chaque personne. C'est là le but du télétravail, tu fais tes heures, tu adaptes ton horaire. Pour moi je dirais non.

*Est-ce que la mise en place du télétravail peut avoir du positif pour Pierret, l'entreprise globale ?*

Je pense qu'on bosse plus qu'au bureau, c'est clair. Moi, c'est différent je n'ai pas beaucoup de route pour aller au travail, mais je vois mon collègue qui vient de Gembloux et qui a peut-être des travaux et embouteillages, qui pourrait se lever plus tard, il aurait moins de pression dans son travail.

*Quand tu fais du recrutement, concernant les gens qui postulent, as-tu parfois la question du télétravail ?*

C'est rare. Chez Pierret cela n'existait pas.

*Est-ce quelque chose que tu présentes pendant l'entretien, cela peut améliorer l'attractivité de l'entreprise ?*

Vu comme ça, pour moi oui. Peut-être la possibilité du télétravail un jour semaine. Cela nous permettra de recruter géographiquement plus loin que ce qu'on fait maintenant. Des CV de personnes qui viennent de Liège, ce n'est pas intéressant. S'ils faisaient 2 jours de télétravail et 3 jours à Transinne, ça deviendrait possible.

*D'accord, merci beaucoup, y a-t-il quelque chose d'important que tu voudrais ajouter ?*

Je pense qu'on a bien fait le tour.

### **Jacky Layon, membre du département IT, développeur**

*Pourrais-tu me rappeler ta fonction chez Pierret, comme développeur ?*

Développeur, tout ce qui est basé sur la programmation ou l'application sur le suivi de la production. Tout ce qui aussi application au niveau WEB pour les clients, comme on fait beaucoup de développement en interne, donc une société qui a sa propre cellule de développement, on touche un peu à tout. Analyse, infrastructure, BB, quel différents langages de programmation pour la mise en œuvre.

*Cela fait combien de temps Pierret a cette cellule en interne chez eux ?*

2008-2010, il y avait déjà quelque chose J'ai commencé en 2014.

*Ce n'est donc pas une cellule récente ?*

Pas récente du tout.

*Pourrais-tu me décrire ton parcours pour en arriver où tu en es chez Pierret, que ce soit scolaire ou professionnel ?*

Au niveau scolaire, j'ai fait les techniques secondaires industrielles, puis un graduat en informatique de gestion. Puis j'ai commencé à travailler directement en 2001 après 19 ans de carrière. J'ai commencé comme employé analyste développeur en gestion commercial. Ensuite en 2006, j'ai été chez Decasoft qui faisait une analyse de dossier médicaux pour différents hôpitaux français. En 2007, j'ai été comme consultant en Dotnet, principalement dans l'industrie chez Industeel Belgium où j'ai fait une grosse mission de quelques années. Ensuite encore comme consultant pour Arcelor Liège sur un multi site. On récupérait les données pour les mettre sur un sharepoint. J'ai fait un prototype en partenariat avec le CMI, l'université de Liège et de Bruxelles pour un projet Mint pour la maintenance intelligente, toujours en domaine industriel. Je suis parti chez Industeel pour faire des missions pour piloter un peu les ateliers la coulée continue et compagnie. Ils ont une aciérie Industeel. Ensuite toujours en tant que consultant Dotnet plus du côté français avec Aperam. Mission entre Genk et la France donc il y avait une mise en commun d'une ligne de production. Je me suis mis en tant que freelance et j'ai continué à travailler un peu pour Aperam. J'ai voulu essayer la BCE au Luxembourg. Ensuite j'ai essayé de trouver plus près de chez moi une société qui me permettrait d'avoir un salaire correct. ET j'ai trouvé Pierret. Mais Pierret ne voulait pas travailler avec un freelance suite avec une expérience avant et ils en bien voulu m'engager en tant qu'interne. Et comme j'avais un passé au niveau consultant en tant que consultant, je n'étais pas souvent chez moi, il a fallu choisir entre la vie de famille et la carrière. Et j'ai choisi Pierret. Voilà mon parcours.

*Cela va bien avec la prochaine question qui va très bien, car tu as touché à pas mal de choses, comment est-ce que tu vis ta façon de travailler vu que tu as travaillé avec pas mal d'acteurs différents ? Les façons de travailler étaient différentes à chaque fois ?*

Mon rôle en tant que consultant ou ici chez Pierret en tant qu'employé en interne, on n'a pas la même vision. Quand j'étais consultant on était plus autonome. Comprendre les besoins du client, trouver des solutions qui n'est pas toujours des plus faciles. Et les attentes des clients étaient plus grandes envers les consultants. Puis c'était beaucoup de route. Forcément il fallait s'adapter de façon souple vis-vis du client. On voulait être présent chez le client. On travaillait dans son bureau tous les jours. C'est un peu la technique en tant que consultant, on allait chez le client. Il fallait que je m'adapte à l'équipe et m'adapter à leur manière de travailler. Chaque société a sa manière de faire, avait développer certaines choses tout à fait différentes d'un autre client. Il fallait être plus souple. Ici chez Pierret ils avaient aussi un passé, mais ils n'ont assez investi dans l'informatique et avait donc un certain retard. Il y avait un passé à rattraper et c'est là qu'ils ont augmenté les effectifs au niveau développement et compagnie. Et donc on avait beaucoup à faire. Là je suis assez autonome, mais c'est un peu différent.

*D'accord, je vois dans quel optique tu travailles, on peut passer au prochain thème parler de ton expérience dans le télétravail. Avant crise du Covid, as-tu déjà amené à travailler depuis ton domicile ?*

Oui, quand je travaillais pour les français, je travaillais beaucoup à partir de chez moi. J'avais un développeur qui habitait Nantes. Je bossais puis j'allais travailler trois jours chez eux, pour faire des réunions, faire le point, puis de voir l'état d'avancement avec eux, puis je rentrais chez moi, je travaillais avec Skype et mon collègue de Nantes. On avançait sur le projet comme cela. Tout en évitant de retourner régulièrement .... du côté de Louvain. Là on faisait un peu le point avec le chef de projet qui lui rassemblait tous les projets de tous les clients, voir comment on avance, puis je retournais chez moi travailler. On retourne moins souvent chez les clients.

*Quand tu t'es mis au télétravail pour Pierret, dans ce contexte-là ?*

Chez moi j'ai un bureau à l'étage dédié uniquement à cela où je suis complètement coupé de la famille. Tout est en place, je n'ai pas eu de difficulté à prendre le boulot chez moi.

*As-tu du côté de Pierret des outils pour pouvoir télétravailler de façon efficace ?*

Oui, déjà en tant qu'informaticien, la production commence beaucoup plus tôt. A 6 h du matin, il y a déjà des ouvriers qui arrivent et certains travaillent jusque 22h, car il y a des poses. On avait déjà une connexion GPN où on était joignable distance sur le réseau Pierret pour pouvoir intervenir. En tant qu'informaticien on avait déjà les moyens de se connecter sur le réseau Pierret on avait des portables. On avait aucun souci de travailler à partir de chez nous. Du fait que le Covid est arrivé, Pierret a décidé le télétravail bien que Pierret n'avait pas cet optique-là. On n'avait aucun problème de travailler à partir de chez nous. Le fait a activé les choses.

*Le fait qu'il n'y avait pas le télétravail chez Pierret aurait pu être un frein pour toi vu que tu as dû faire des choix un moment et le fait que tu es venu Chez Pierret. Le fait du télétravail est rentré dans ton choix ?*

J'ai posé la question et on m'a dit que ce n'était pas l'option chez Pierret. En travaillant chez moi, j'ai moins de trajet à faire. Actuellement j'ai besoins de 40 minutes par trajet, donc 80 minutes en tout. Oui c'est un point important pour moi. D'où la question en entrée de jeu s'il y a possibilité. A l'époque il n'y avait pas de possibilité. Mais c'était plus proche de chez moi et je n'ai pas hésité.

*Par rapport aux autres expériences que tu as pu avoir auparavant, le télétravail que tu peux faire chez Pierret avec les outils actuels, par rapport à ce que tu as fait avant dans tes autres expériences. C'est suffisant, c'est pareil ?*

Comme consultant, on avait ces mêmes outils pour accéder aux sociétés, ici c'est pareil : on a notre boîte mail, accès au réseau, on a .... qui ne fonctionne pas trop mal. On a les mêmes outils, c'est suffisant.

*Il n'y a pas des choses que tu n'as pas eu pendant la crise du Covid, que tu n'as pas pu faire parce que tu n'étais pas au bureau ?*

En général non, nos jours sur place sont réduits, mais les gens qui sont souvent sur la route et souvent absents, c'est plus difficile de nous rencontrer s'il s'agit de matériel. On a mis en place une permanence, car s'est souvent un problème de connexion (pocket) et de solutionner le problème.

*Toi en tant que du département IT, as-tu eu un rôle à jouer dans la mise place du télétravail ?*

Non, c'est surtout de la partie infrastructure, et pour tout ce qui est partie réseau, les programmes d'installation, c'est plus le domaine d'une autre personne Ludovic, qui a mis en place la chose du télétravail.

*Et pour ce qui est du support pour les gens qui auraient des problèmes, ce n'est pas toi qu'on appelle ?*

Pour la production de Bertrix et la logistique, chaque membre de l'équipe doit être disponible. Mon collègue Dany, c'est plus la partie PVC, on s'est réparti un peu les tâches et doit être joignable. Lui commence plus tôt et termine plus tard, c'est un peu comme avant. Si ce n'est les commerciaux, ils doivent contacter Ludovic. Il y a un peu plus de monde au niveau support. Cela s'est bien passé. Ludovic a eu un peu plus de problème au niveau des PC portables au niveau des disques durs. Il a eu un peu plus de boulot de son côté. Mais dans l'ensemble cela s'est bien passé. On avait mis en place ce qu'il fallait pour solutionner les problèmes.

*D'après mes interviews, je voudrais savoir comment Pierret contrôle le travail de son personnel. Dans ta position qu'en était-il ?*

On a mis en place une fois par semaine le contrôle de l'état d'avancement, où on en était, des problèmes essentiels, des éventuels coups de fil qu'on faisait qui ralentissaient un peu ce qu'on avait à faire. On faisait le point hebdomadaire.

*Cela est-il un mode de fonctionnement qui a changé avec le Covid pour le télétravail à temps plein ?*

C'était déjà comme cela avant. Philippe centralise toutes les demandes, les projets sur lesquels on travaille, mais certaines priorités on en discute, pour mettre des priorités sur certaines tâches. Déjà avant on le faisait. Donc pas trop de différences sur l'organisation.

*On voit à quel moment tu es connecté ou à autre chose ? Est-ce que tu sens surveillé ?*

Non, cela ne me pose aucun problème. On a la chance d'avoir Philippe Delvaux qui sait si on doit s'absenter, tu te mets absent. On demande d'être au maximum joignable pendant les heures. Ici, c'est souvent des problèmes informatiques. Il y a un peu de confiance entre nous.

*Et tu penses que cela joue un rôle que Pierret ne soit pas une grande entreprise, mais plutôt familiale avec encore des valeurs dans cette PME, la confiance en est renforcée ?*

Je pense qu'au début que-uns étaient un peu réticents et ne pensaient que le travail allait être fait, je n'ai pas eu de retour à ce niveau-là. Et fil des résultats, comme le travail était fait, comme cela a bien fonctionné, je n'ai pas eu de retour et ces gens-là se rendent compte maintenant que c'est un plus à passer en mode télétravail. On a lancé une enquête pour voir si on poursuivait ou non le mode télétravail en dehors de la crise, 2 jours de télétravail ou 3 jours sur la semaine, mais cela n'est pas encore fixé. L'un dans l'autre, ils ont un peu plus de confiance en nous. Ceux qui n'étaient pas confiants du système, ont changé d'avis.

*Pour le dernier thème qui parle plus du futur dans le télétravail, tu serais pour la mise en place le télétravail sur le long terme ?*

Pour je suis plus efficace chez moi dans mon bureau, je suis au calme, plutôt que dans un bureau où on est plusieurs, où il y a du passage, tu es dérangé et les collègues à côté aussi, l'ambiance est différente, je suis moins stressé chez moi pour travailler que chez Pierret dans les bureaux ? Dans l'enquête je l'ai renseigné aussi.

*Tu verrais des choses à adapter par rapport au télétravail pendant la crise ? C'était déjà du travail qui se faisait à temps plein, on parle de 2 à 3 jours de télétravail, je pense que le niveau fréquence est quelque chose de correct qui te convient ?*

3 jours de télétravail c'est bien, il en a qui en veulent plus, après les 2 jours restant, il faudrait organiser des réunions, qu'on puisse voir les gens, régler certains problèmes, faire le point et avancer. Il faut garder un certain contact avec le team. Suivant la position de la webcam, on ne voit pas leur réaction à travers. Donc garder 2 jours semaine pour garder un certain lien avec les collègues ou avec d'autres acteurs, ce n'est pas plus mal. Si on doit amener des pockets quelque part, ou autre, il faut garder un certain contact minimum.

*Ou une certaine permanence entre les membres ?*

Oui ce serait bien.

*Du point de vue de l'entreprise Pierret, du point de vue actionnaire, penses-tu qu'il y aurait d'autres objectifs à découler du télétravail, qui pourrait amener les membres du comité de direction à mettre en place le télétravail ?*

Il faudrait d'abord leur montrer le travail qui a été effectué. Je ne sais pas si avant ils avaient un retour du travail ....., mais je pense que s'ils un retour des tâches qui sont bien faites, ils seraient un peu plus confiants et les convaincre. Est-ce vraiment là ta question ?

*Oui, cela rentre dedans.*

Je pense qu'ils pourraient être convaincus du télétravail, il leur faut un retour du travail qui a été fait, les états d'avancement, et de mettre en place de nouveaux flux de contrôle. Cela ne me dérange pas, si la tâche a été faite ou pas. Si cela n'a pas été fait ou pas et pourquoi ? Il faut que les résultats remontent et c'est Philippe Devaux qui fait ce travail avec nous.

*Voilà, on arrive à la fin de l'interview, as-tu d'autres questions ou remarques à faire ?*

Non.

D'accord, encore une fois un tout grand merci.

### **Ludovic Theate, membre du département IT, infrastructure**

*Donc voilà on va commencer avec les questions. Tout d'abord est ce que vous pouvez m'en dire un peu plus sur vous, quelle est votre fonction chez Pierret ?*

Je suis responsable de l'infrastructure informatique tout ce qui est réseau physique, téléphonie et interconnexion des sites gestion du matériel comme les imprimantes, GSM, accès informatique, accès aux bâtiments...

*Quel est votre parcours pour arriver à ce rôle, scolaire et professionnel. ?*

J'ai fait un graduat en technologie informatique orienté réseau multimédia. J'ai travaillé un an pour un sous-traitant Mobistar dans ADSL, puis j'ai débarqué chez Pierret comme technicien préparation PC, souris, consigne de PC. Il y a 12 ans que je suis chez Pierret. Maintenant je gère l'ensemble.

*Je peux deviner la réponse au vu de votre fonction mais pour vous la poser quand même, quel est votre degré d'aisance par rapport à la nouvelle technologie ?*

On peut dire que je suis à l'aise.

*En ce qui concerne la nouvelle organisation du travail, les pratiques flexibles. Êtes-vous familier avec ce genre de termes qui font référence à la gestion et au management.*

Oui, ce sont des termes que j'ai déjà entendus, maintenant je ne connais pas exactement leur définition.

*Par rapport au changement technologique, comment est-ce que vous vivez les changements et les imprévus dans votre façon de travailler, par exemple si l'on regarde la mise en place du télétravail. Si vous aviez des routines et qu'elles ont été modifiées, êtes-vous flexible. ?*

Plutôt flexible, oui.



*Une question, concernant le télétravail, avez-vous déjà été amené à faire du télétravail, soit à partir de chez Pierret ou de chez votre domicile.*

Oui. Mais pas toujours organisé à partir de chez Pierret.

*Jean-Pierre Haccour et Laurent Masson, font du télétravail à partir de leur domicile, mais c'est plutôt en répondant à des mails le soir.*

C'est exactement la même chose et parfois le week-end. Pour voir si tout se passe bien dans l'ensemble. C'est lié à mon travail, mais en dehors des heures de bureau. Je ne viens pas au bureau parce que j'ai un rendez-vous, mais ce travail doit se faire en dehors des heures.

*En remettant cela dans le contexte du Covid-19, le télétravail a été indispensable dans pas mal d'entreprises, chez Pierret aussi, à temps plein, cela peut influencer la manière dont on voit le télétravail, dans ce contexte-là quelles ont été les premières impressions pour vous ? Est-ce que vous avez l'impression de travailler de la même façon que si vous étiez au bureau ?*

Oui, il a fallu un jour pour me rendre compte que tout pouvait se faire à la maison. Tout s'est très bien passé.

*En ce qui concerne votre travail à la maison, trouvez-vous qu'il est approprié pour y travailler d'une façon performante ?*

Pas spécialement.

*Par rapport à votre bureau fixe chez Pierret ?*

Oui, l'environnement est moins ergonomique et moins stimulant. L'environnement à la maison est moins stimulant. Quand je suis seul, cela va, mais quand j'ai les enfants, c'est plus compliqué. C'est moins ergonomique adapté. Mais pour le travail en lui-même cela ne pose pas de souci.

*Avez-vous les outils nécessaires pour travailler d'une façon performante à distance ? Je parle des outils matériels, des plateformes et des programmes.*

Pour les outils matériels, oui. Pour le matériel, avec le Covid, il fallut s'adapter, mais tout n'a pas été tout de suite bien fait. Tout n'est pas encore totalement optimal mais on arrive quand même à bien travailler

*Avez-vous des problèmes majeurs que vous avez rencontrés ou des choses que vous auriez pu faire normalement si vous aviez été au bureau mais que vous n'avez pas pu faire en étant à distance ?*

Oui, des changements matériels qui n'ont pas pu être faits sur un poste. Autre chose, des changements sur des machines.

*Quels programmes utilisez-vous chez Pierret ?*

On va rester comme on est. On travaille par boîte mail, mais jamais en ligne. Sinon on utilisait Skype, maintenant Teams, on a accès au domaine Pierret à distance grâce à un VPN.

*Avez-vous retiré des points positifs par rapport au télétravail ?*

Oui une flexibilité étonnante notamment pour l'organisation de la vie familiale. Si le week-end, il faut travailler, le pc est prêt. Il y a un projet pour les mails, et un autre avec Outlook. Ce changement m'a permis de gagner du temps. Il y a l'avantage de pouvoir s'isoler.

*En dehors du confinement, chez Pierret, vous devez pointer ?*

Oui.

*Y a-t-il des mécanismes de contrôle de vos supérieurs qui s'assurent que votre travail est bien fait. Par rapport aux horaires par exemple ?*

C'est d'abord que le travail soit fait dans les délais, c'est le plus important. Il y a aussi le ressenti de nos supérieurs. Pour l'horaire il faut faire ses 9 heures. On est contrôlé pour voir comment cela se passe.

*Parlons maintenant du rôle de la fonction IT. C'est quoi le rôle de ce département chez Pierret ?*

Il y a 2 fonctions, partie qui concerne le matériel, et la partie développement en interne, atelier, fabrication.

Pour le télétravail, comme rien n'avait été préparé, il a fallu préparer les PC pour les personnes, des GSM. Ils partaient avec leur bureau en boîte. On a préparé une quinzaine de PC portable à la volée, et mes collègues m'ont aussi aidé, ils faisaient du dépannage à ma place, configurer les mails sur le téléphone. On a mis de nouveaux serveurs sans fil en place pour travailler plus confortablement. Il fallait configurer tout ce matériel. Pour tous ces outils qui ont été nécessaires pour le travail, les programmes. On connaît les programmes que les gens utilisent. Par la suite on a amélioré l'utilisation du travail sans fil en changeant les serveurs ou en modifiant des liens.

*Avez-vous des problèmes informatiques, un rôle de support pour des gens qui ne s'en sortaient pas ? C'est vous qu'on appelait ?*

Oui. On partageait le travail et s'ils ne s'en sortaient pas ils me contactaient.

*Comme vous gériez les problèmes, avez-vous eu l'impression que les employés qui utilisaient cette plateforme s'en sortaient facilement ? La mise en place s'est faite assez facilement ou bien il y a eu pas mal de problèmes ?*

Non, cela s'est fait assez facilement, car les problèmes étaient assez similaires chez chaque personne, c'était un manque de formation et d'habitude parce qu'on n'utilise pas souvent

les serveurs. Les gens ne savaient pas ou ne faisaient pas attention. On met les outils en place et on laisse les gens se débrouiller.

*Dans l'ensemble, les gens ont su s'habituer de façon assez rapide ?*

Oui.

*Quels sont les problèmes qui ont été surtout mis en évidence ?*

C'est surtout l'utilisation des programmes placés sur les pc.

*Y avait-il une réelle bonne volonté des gens d'apprendre ce genre de programme ?*

De manière générale, oui. Ils croyaient au début que c'était pour les contrôler et les surveiller. Ils ont compris que c'était un outil de communication. Tout s'est bien passé. Lorsqu'ils ont vu les conférences vidéos, on a fait des réunions très professionnelles et chaque directeur a fait des réunions plus privées. Les gens ont compris que c'était vraiment un outil de travail.

*Y a-t-il eu de la communication pour leur faire comprendre ou bien ont-ils compris d'eux-mêmes ?*

Certains ont compris, d'autres m'ont demandé quel était le but réel. Après l'installation et l'utilisation que c'est vraiment un outil.

*Abordons maintenant le dernier thème : celui des hypothèses sur l'avenir. Vous, personnellement, aimeriez-vous voir l'installation du télétravail de façon récurrente chez Pierret, pas du télétravail à temps plein comme pendant le confinement, mais quelque chose d'organisée pendant deux ou trois jours par semaine ?*

Oui ce serait bien. C'est l'avantage de concilier sa vie privée et professionnelle sans problème. On travaille de la même manière, mais avec moins de pression. C'est plus cool. Mais il faut garder une présence au bureau. Le fait de revoir ses collègues, c'est important aussi. Et aussi pour l'entretien du matériel. Les jours au bureau sont encore nécessaires.

*Est-ce que le télétravail a de l'intérêt pour l'entreprise Pierret ? Quel pourrait être l'impact positif ?*

Les gens voient cela comme un avantage, ce n'est pas une contrainte. C'est comme si on nous offrait un pc, c'est un avantage en nature. C'est une flexibilité de travail. On est plus productif, car on n'est pas dérangé comme au bureau. Le fait d'avoir des avantages, cela rend-il le travail plus attractif chez Pierret. Sinon, j'ai une voiture de société, mais elle ne roule pas pendant mon télétravail, pas de risque, pas de carburant. Pour l'empreinte écologique cela est excellent.

*Après le télétravail pendant le confinement, voyez-vous des choses qui devraient changer sur le long terme pour la mise en place de télétravail, pour le rendre plus intéressant, plus performant ?*

Il faudrait que les gens aient du matériel de bureau chez eux plus adapté. À ce niveau-là, ce serait bien que Pierret intervienne dans l'achat et que les gens y participent aussi.

*Et quelles pratiques faut-il conserver pour que cela fonctionne bien ?*

Ce serait des vidéos conférences, même si ce serait plus pratique de réunir tout le monde dans la même salle. Les gens doivent s'habituer qu'on ne sait pas répondre à tout de suite. Peut-être trouver quelque chose pour les urgences, dans ce cas la communication par mail et téléphone est meilleure.

On arrive à la fin de cette interview, encore une fois, merci, avez-vous quelque chose à ajouter ?

Non je ne vois rien comme ça.

**Dirk Buyens, professeur de ressources humaines à la Vlerick Business School et CEO de Great Place To Work Belgique**

Now you should be able to record.

*Ok, thank you very much. First the questions about remote working in general. Do you think nowadays, remote working is essential for the employees' welfare in a company?*

That's really a difficult question. I would say "yes on average" because regarding what policies in organizations were in the past, what most people learned in the past few months is the convenience of home working. I think it is hard to turn that back the old world. But you feel that I'm really careful with my words, that will not mean that everyone will like to work remotely 5 days a week, but I think, because of what happened, the convenience of it and the convenience for all kind of things: being able to better concentrate, not being stuck in traffic jam, just if a plumber need to come at home, I need to do something with the kids, and I can work more hours by being more relax as I can manage my time. That's what I call convenience and that's pretty much linked to the welfare.

*When you say because of what happened, you are talking about the crisis right?*

Yes, I'm talking because of the corona, because there was a need for that because of that context. The sector you are talking about, manufacturing is one of the most conservative one, especially regarding homeworking, now they were forced and you can see that some of the old believes kind of vanished, maybe not always in a rational way but very often in an emotional/wellbeing way because people have learned you can do it another way because there was no option to do it differently: we had to have virtual meeting or different sales and those things appeared to be possible.

*Maybe another way to ask the question: Is remote working a condition to become a great place to work?*

There I would say, not directly. But of course, it is a way through the one you can please the wellbeing of individuals, yet, and that's even more important I think, it's an indication of trust. Being a great place to work is also about trust and remote working is the kind of the ultimate trust: saying to somebody: "I trust you; I don't need to see you eight hours a day". You might say it works to build further on to it, but I would say that it is not per se need.

*Now, still on remote working and the manufacturing industry, do you think remote working makes sense in that sector? And why?*

I think it makes sense in any sectors. The things we were describing about the convenience in terms of traffic or whatever counts for everyone. The only difficulty that I see and that's also explaining why they are way more conservative is the equity throughout the staff because it doesn't make sense to ask the blue-collar workers to work from home because of the nature of the job and how they will feel if you ask to the white collar that can stay home and that's the matter of equity. Should remote working depend on the nature of the job? Some differences are understandable, like blue collar understand that they have to wear some safety clothes while the white collar don't but regarding the right to work from home as a white collar is kind of discriminator towards the blue-collars regardless of the fact that as the action still takes place in the company, how can you smell what's happening in your organization if you would not be around. That's the more rational way to look at this, while in the purely white-collar world in banks or whatever the action is what people do in meetings that you can easily simulate in an electronic or digital way. Producing something is much more difficult to simulate or you should have to put camera so I can watch you, but it is a bit unacceptable.

*That was a bit the question I had further in the specific example of the company I'm studying, we can just talk about it now. Regarding to the hierarchy, there are factory director and production responsible. Technically they could all do remote working, but factory director would prefer that production responsible to be on site. That would be an issue here for the director to work remotely as they ask the production responsible to stay at the factory.*

That's exactly what I'm saying. And indeed, you don't have it under control. Imagine there is something happening, an accident, there is a huge difference between being there and going out of your office versus being at home. It is not because you are at home that you cannot to something but in term of credibility that should be perceived quite differently. Then, the threshold before they call you would be higher. If I'm just in my office and there is a problem, they will come immediately do you understand?

*Yes, that's also what they said.*

If I'm at my home place, they might think twice before they do. Because of that I might be a bit alienated from the work, meaning that I do not know the details anymore, especially in case of accidents, if they feel it is not that important, they would not contact me.

*They said that but they also said that in a way it can have some advantages when they are doing some project that require lot of focus.*

Yes, I think the same advantages remains but the trade would be different, maybe that's one of the question that might still come but for the future, my best guess would be for banks 3 days at home and max 2 days at the job but if we look now at what would happen in manufacturing companies is max one or 2 days at home and each time for well-prepared reason: I have to prepared the budget, make a note that I can better do at home. That would be my best guess if I look forward.

*Again, on that subject of equity. If you are looking through the whole organization, they have HR people, salesman, IT is that possible to have differences between the factory world and this world? And is it an issue?*

Yes, it is the same kind of equity, not between the higher rank and the lower rank but between the front office and the back office. Typically what you are suggesting is all support functions like IT, RH, finance, they are much less linked from the operation and yes they could do their job from home because as you know, they are always linked to their computer but then come the question: "why should people from the operation that are in the front not get this "so-called right" while the back office get this right and that might lower the credibility of the back-office. If it doesn't work well.

*We are going a bit further later when we are talking about culture. I'd like to finish the first part regarding remote working. Do you think the employees need to learn how to work from home?*

I think what covid-19 has proven is that it happened way too fast but for the change process is not that bad, it is like you are throwing into the water and or you swim, or you go down and that's right but this is what happen in crisis's. I think we will have to assist people in how to work from home both in terms of physical well-being, in people don't move from home and do not exercise. They can be way unhealthier than before. But also secondly in terms of life balance, where is the line. That's first of all, do people have the physical space to work from home? Corona has proven that if you have kids around, that's not easy, the kids will go back to school, but it will remain some holidays and Wednesday afternoons. Secondly also, in terms of how to divide our day and how to interact to each other. I see now more and more companies using code of conducts, you are not allowed to use you phone anymore, you have to zoom, MS Teams, because you always have to have physical contacts. No meetings where you say "no my hair is not done, I don't put on my camera, no, I always have to see you." An that's part of education and you have to do that. Some of what we did and what we are doing today is built on the fact that we know one another in the real world. The most difficult thing corona has proven today I think in the workflow is how will the people that had the onboarding in the last 4 months do, he newcomers. I knew you were coming but I have never saw you before even as we were already working for 4

months as colleagues. Normally we would have the desk between on another in the same office but now for four months I don't even know you. So, if you are not very stringent in terms of putting cameras on, doing small talks or whatever you will never get socialization in the company.

*That was a bit the transition I wanted to do with the next part. As I told you when I introduce the subject, everyone from the company I interviewed seems to say that everything went great about the implementation of remote working. However, initially, in my literature review I read that companies from the manufacturing sector face more difficulties in changing behavior and in that case, it seems really easy and convenient. The impression I had is maybe that they don't use all the potential of remote working. When they say that they don't face any problems, do you think some problems can still come now?*

Yes, at least what we know both from the literature but also from the practices, because of corona, some things have been delayed. We have worked in a crisis mode; we do what is needed today. But what about tomorrow? I can see that happening in some organizations, can we do interviews in a digital way? Of course, we can but that's a different way to do and it requires different skills and some people might be not very good at it. Another example, last week I had a group talk where somebody had the experience: he had to fire somebody over zoom. What happened? When the person got the message he instantly went out of zoom and they cannot contact him anymore. The rules and regulations are more difficult to follow. All the things that were delayed because of the crisis will generate problems if you do it remotely unless you educate your people.

*If we are now having a look at the manufacturing sector, do you think the fact it is more difficult for them to adapt to new practices is true? What I mean with that is that from what I heard it was quite easy for them, do you think this easiness is because of the context of the virus or something else?*

On the one hand, when we talk about different industries we are talking about the same kind of people, that doesn't change. Behind that, the logic that you produce something within the company means that you are less connected with the customers in that part of the company, but also with the outside world. It means you will always be a little more stubborn, a little bit more oriented towards yourself. And then, because of equity in some sectors or safety in other sectors, I see that it is much more difficult to do what others do. I see that in chemical industry where you have high risks for incidents and there you see lots of regulations. What do you see there is that it is going very hierarchical. Some people there say that they already have 60 days of holidays a year which is more than in any other companies, and now people want to stay at home? So now you see that there are lots of factors that make them a little bit more conservative. Does that mean that they will come to the old? No, but will they be the most progressive one? I don't believe that.

*I think that's maybe a bit different from what you said but they are trying to continue doing what they do good? Because everything works well, they do not try to change their behavior? For example, the company I'm studying is doing great, growing, maybe they do not see the reason change something.*

Yes, but then to objectivize a little bit. What some of white-collar institution have is that most of the time, they are located in big cities in very expensive venues and then if now they realize that they can have people working from home that means they need much less square meter (which is high). If you do look at manufacturing companies, first of all they are not located in the center of big cities, the cost is much lower and the amount of square meter that they have for white collar compare to blue collar is a joke. Even if you would reduce half the square meter of the white collar it would not change that much. The whole reasoning about cost doesn't make sense here. What we said before about the wellbeing of employees is true, but many employers also move to remote working in white collar environment because of cost reasons. If I can make people sit on 2 floors instead of 3 it's a 1/3 cost reduction for that. That will be much less relevant in the manufacturing world.

*Again, about implementing new behaviors, do you think that the fact the company is family owned and an old SME change something regarding to that?*

Yes, what we also feel, and there are researches on that, the resistance towards home working is much bigger in family owned and smaller organization than in large international organization. And once again this is because of beliefs and practices but also because of rational thing because in large organization you have learn to work together with one another in a virtual way. If I am working in a big 4, I know that my colleagues are all over the place. Of course, if I am in a company with 400 people on one or 2 production sites that's a different context, the only virtual contacts I have is with my suppliers or customers but then again customer it is better to see them in person. So yes, it is very different in SME's and family owned companies.

*By talking with the human resource director of the company he said that remote working means change in the culture of the company. What do you think the main focus would be to change culture in that context?*

I think what you have to do in that context, serving the wellbeing of individuals is great but what's in for me in the company is that it should also be an advantage for the company and that advantage can be indirectly through the wellbeing of employees but there is another thing. Sometimes manufacturing companies might sometimes have a hard time finding the right talent and remote working might make this company sexier in the labor market. Because even if I am an engineer, what we see towards the labor market today is that candidates ask for those policies and the fact that you offer it or not is enough. I don't have to use it all the time but the fact that you have it makes me come to you and there I see a reason why those companies would introduce it, it is because they might see that the better engineers are not willing anymore to work 9 to 5 in the physical office. In term of management style, it means that you probably have to move from an input management to an output management. Input management means telling you how to do things and I look at you while output means "I want that and do it however you want". That's I think the biggest cultural thing you might change.

*What you say is really interesting about the fact that the best engineers don't want to work for your company. As the company is growing these years, they are developing more and*



*more R&D internally and at one point it can be a problem if they cannot find the right people. Can you arrive at a limit if you cannot attract talent anymore?*

Sure, and where are the company located in Luxembourg?

*It is near the Euro Space Center in Transinne, I don't know if you know that? There is a zoning there next to the Highway.*

*Another I had regarding the cultural change, in that case it is a family owned business and the previous director is the father of the current director and he is still part of the shareholder and for him remote working would be non- discussable. It opens a lot of discussion when they are in executive committees. How to manage this change regarding the family mindset?*

Well, I think, what is happening in many companies is that we were forced to do so and even the non-believers might have seen that it works even if it is only for a few months. If he then feels that some people want to continue that way, the good way to do is to go through a code of conduct of home working where you make clear about what is allowed and what is not. You do that to attract people but also to make sure the people are willing to stay. That can be seen in other sectors, if you are working in a companies for 5 or 10 years and you used to stay at home 2 days a week, you might not want to leave to another where you have to be full time at the office. In terms of retention it is also a very important thing.

*Because you are talking about people being now convince, do you think this crisis is an opportunity to introduce new practices or new ways of working as they could see that remote working went well? Does it open new possibilities?*

I think it does because what you see in many companies, if you have believers and non-believers and that it involves change then you think twice before you do it. Specifically, here if the top people are not really convinced about it. However, if you are now forced to do it despites believers and non-believers, then you might have seen "hey it works" but also some unexpected advantages which you might not have in the physical world. I see some organization where they are getting back to the job but keep online meeting in some cases. First of all they see more discipline in terms of when we start the meeting. In the physical world many people arrive 15 minutes late, that rarely happen in electronic meeting because you feel other people are waiting behind the screen. Secondly in terms of discipline in the meeting itself. Normally everyone is talking with one another but over zoom you cannot talk at the same time. The group dynamics has improved just because of technology. For those reasons you might have seen that some advantages would have never been showed if don't have the chance to use it. I think yes. Does it mean that we are going to stay like that? I think no, we might fall back but you are not going to forget the positive experience you had , the fact that you could talk with your customer electronically and that you don't have 300 km, you are not going to forget. If you were able to do so as customer, why you would not be to do so anymore? Maybe not for every meeting.

*Now back on a question I should maybe have asked before, with a quick answer. How do you think the company have to manage the employees not to misuse remote working?*

One of the things we might have learned so fast is the connecting part. This is also one of the reasons why people like to go in the office, we are social animal. Depending on the social status work is the place where you interact with people. Some people can feel isolation in remote working. Isolation can very broad, of course once the lockdown is over, they will go to work again but there is a risk they can be alienated from the job because of lack of connectiveness and that is not task or objective related, but it is people related. Yes, I do see that many companies have virtual coffee breaks, drinks just to avoid that problems

*Then I had two last bonus questions if you still have time for that.*

No problems go on.

*Perfect. First, I told you that the old director was against remote working but when I talked with other directors, they were all in favor of remote working. How would you explain that remote working was not in place in that case?*

That is what I do believe is related to organizational culture. Without being black or white, what I often see in family owned companies where family member doesn't really like something then they create a feeling that he is enemy number 1 on that aspect but also people learn to learn with that. And if people would not be able to work without remote working then they would never join that company. I can imagine in those culture that some people might have passed by after interview because it was not their way to work. But there I'm saying that culture and you have to make a choice. Yahoo for example decided to stop the home working because they thought that people were less creative because they were not being in direct contact in the office. Although we have lots of people in favor of remote working, I don't think we have people saying that you have to do it constantly, 2 to 3 days with others is necessary. You need to meet people in the unexpected way, you meet me in the corridor and have an unexpected conversation and try to know each other or have creative insights and it is much more difficult to have it from home, that's why I say that we have to be careful with that.

*Also, something I had in mind; do you think the constraint related to the introduction of remote working can be seen as too high compared to the benefits that can come with it?*

I think in the past, also because of safety, because in family business you don't want the secrets to go out of the organization, secondly even if you think it is doable, it costs a fortune from an IT perspective. What we have learned in the past 4 months is that you had to do it, you had to do those investments so people can share documents from their house space. That's once again something that the crisis has forces and now that we have foreseen it and we have it we are not going to disinvest in it. You know that zoom can be dangerous especially if you are using the free version. If you would have some major scandals related to leaks, and it will happen, then you will see that some will want to go back old way or the enforce safety as going back in IT is very expensive. Look what is happening in many shops, you cannot pay with cash and we don't really know if we will come back to normal or not after corona. Did we develop the attitude of paying with card instantly when you enter in a

shop? And I think it is going to be the case. Or you can realize that it is your weakness because of the fact that you did not do it you could not do what your competitors did but now you can.

*Last question now is related more to the directors. Do you think that this is an issue that this company has manager that are in fact not managers?*

Yes and no, happen quite often in companies, in your case that the one that understands the best the system becomes the manager. That happens in different industries, in hospitals, ... The only thing which is needed is that once people take managerial responsibilities, they should be open to learn what management is and, in this case, they should be interested in working digitally. These are the things we have to teach them, working in a remote way and managing people in a remote way. In multinationals it already took place before the crisis because that's how they are doing, the McKinseys of this world have been working in that way for many years. So, it is not a catastrophe, but they have to be open about that. Because of that, some managers of today might not be good managers tomorrow because managing in the virtual way is not the same as managing in the physical way.

*Just to make sure that I understood well, the training or formation is a responsibility of the company or the responsibility of one another for being a good manager.*

What I say is that managers have to be open to it, not believing that they are the best managers, but the company has to propose it. It is not something that you can leave to the individuals because if you don't find it interesting you will not do it. But if the company says I'm going to pay for that you would be more motivated to do it. Here I would also say that if the company will really avoid issues related to that, you would have to put your money in it.

*And also, maybe, as for previous teams, that can be a matter of size. Upon a certain size it can be ok not to have lots of knowledge related to management.*

Yes, and it depends a bit upon personality, not everything has to be taught at school, some people have learned how to deal with people in sport teams. The only thing I'm saying there is that next to technical skills companies have to deal with personal skills people have and to take it into account in order to make sure that their managers are good managers. For other things people have it in their DNA, for other things you need to educate. And the difficulty is that the ones who have it are often the ones who want it the most.

*Ok, I think I get your point. That was the last question I had for this interview, once again thank you very much for your time.*

You are welcome, I'm happy to help. Don't hesitate to send me your results once your work is done.

### Annexe 3: Extrait de l'enquête de *Pierret* sur la mise en place du télétravail.

Cette partie des annexes reprend une partie des résultats de l'enquête qui a été lancée en interne chez *Pierret* concernant la potentielle mise en place du télétravail pour la situation d'après la crise.

Ce travail est-il différent de celui réalisé au bureau de l'employeur ?

105 réponses

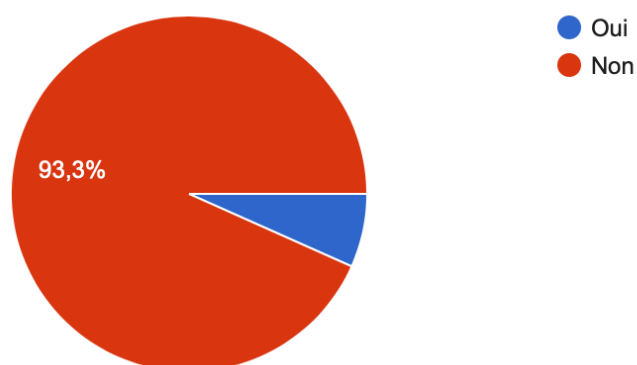


Figure 1 : différence entre travail à domicile et travail au bureau de l'employeur

Avez-vous la possibilité de vous isoler pour des tâches nécessitant plus de concentration ?

106 réponses

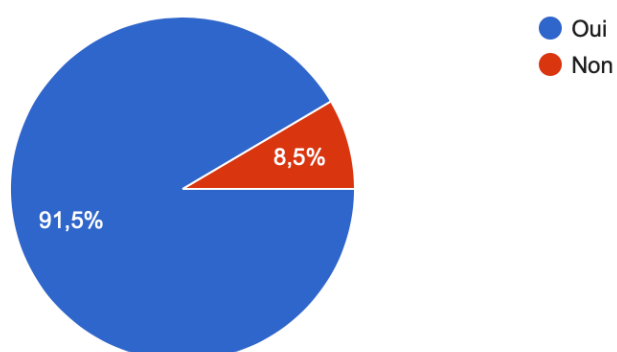


Figure 2 : possibilité d'isolement à son domicile

Quelle serait pour vous la fréquence idéale de télétravail par semaine ?

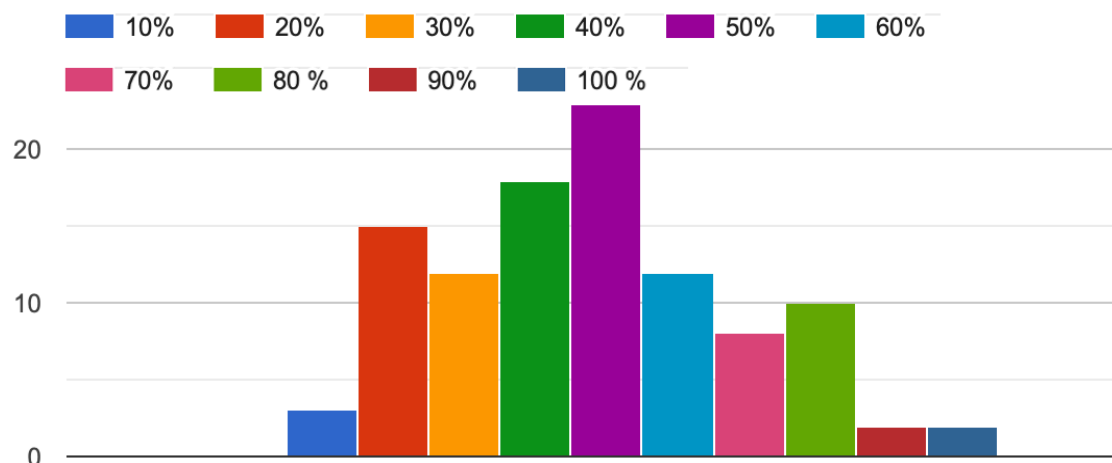


Figure 3 : fréquence de télétravail souhaitée

4) Quelle note de satisfaction donneriez-vous à la pratique du télétravail ?



106 réponses

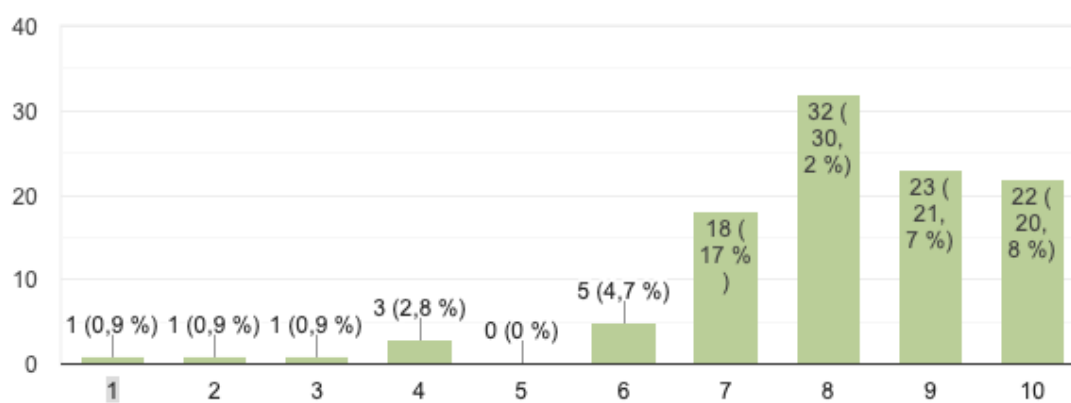


Figure 4 : satisfaction lié à la pratique du télétravail

3) Pensez-vous avoir le matériel ergonomique nécessaire (chaise de bureau, un plan de travail suffisamment profond et à hauteur de bureau, écran de qualité, souris et clavier ergonomique) pour travailler sereinement en télétravail ?

106 réponses

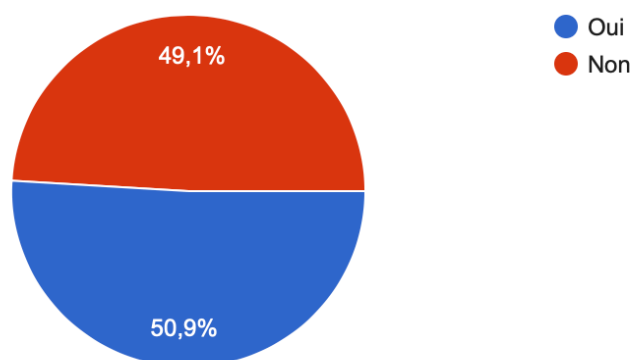


Figure 5 : ergonomie du matériel lié au télétravail.

Le matériel informatique (et autre) mis à disposition est adapté au travail (vitesse – logiciel – ...) ?

106 réponses

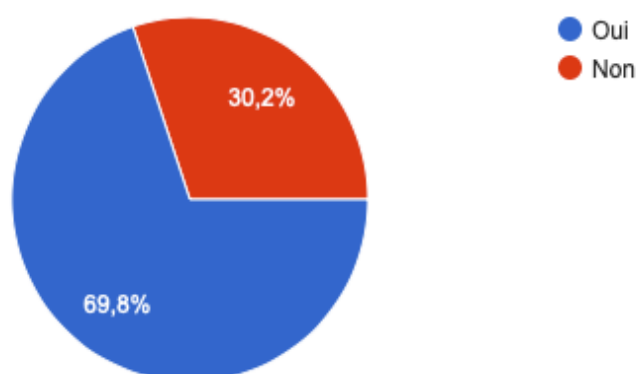


Figure 6 : Le matériel informatique est-il adapté au travail ?

1) Connaissez-vous les principes d'ergonomie à appliquer à un poste de télétravail ?

106 réponses

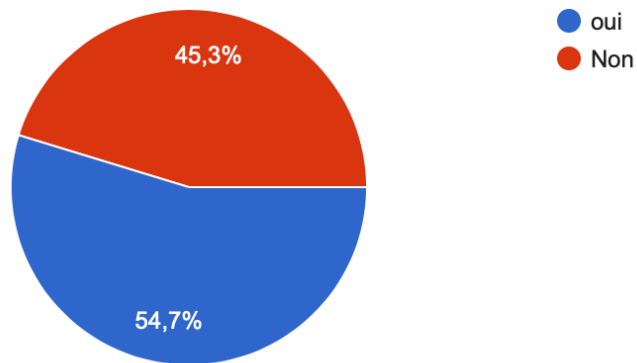


Figure 7 : connaissance des principe d'ergonomie à adapter à un poste de télétravail

4) Accepteriez-vous que le conseiller en prévention de chez Pierret ou un autre expert vienne chez vous pour vous conseiller et évaluer les risques lorsque vous télétravaillez ?

106 réponses

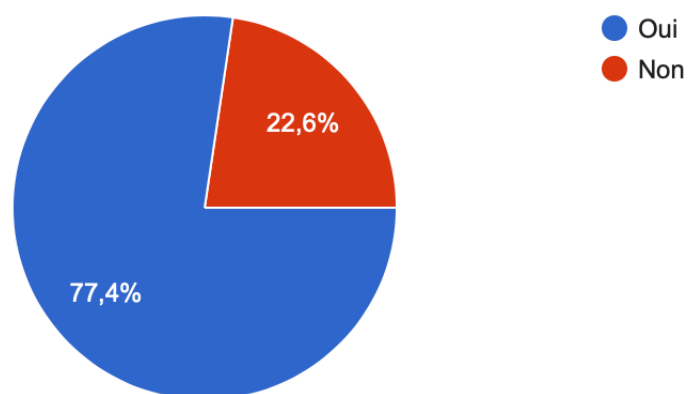


Figure 8 : conseiller en prévention pour le télétravail.

